

**Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima**

**Escuela de Posgrado**



**Tesis**

Liderazgo transformacional y su relación con la gestión escolar

en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878

Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo, 2022

**Presentada por:**

Maria del Pilar Abad Bautista

**Asesor:**

Dr. Carlos Enrique Rainusso Yañez

**Para optar el Grado Académico**

**de Maestro en Educación**

**con Mención en Gestión de Instituciones Educativas**

**Lima – Perú**

**2022**

**13.3%**Resultados del Análisis de los plagios del 2023-10-10 11:16 PET  
ABAD BAUTISTA, MARIA DEL PILAR - MAESTRO.pdf

Fecha: 2023-10-10 10:23 PET

\* Todas las fuentes 100 | Fuentes de internet 13 | Documentos propios 9 | Biblioteca Anti-plagio de PlagScan 78

<input checked="" type="checkbox"/>	[0]	repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/91932/Maldonado_ChMZ-SD.pdf?sequence=4	5.0%	228 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[1]	repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/80413/Becerra_SLL-SD.pdf?sequence=1	5.0%	198 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[2]	"TULLUME GONZALES, JESUS - MAESTRIA.pdf" fechado del 2022-04-19	0.8%	75 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[3]	"RAMOS CASAS, KARINA - MAESTRO.pdf" fechado del 2023-01-13	1.3%	75 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[4]	repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/9675/la_gestion_escolar_en_la_calidad_educativa.pdf?sequence=1	2.3%	65 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[5]	de un documento PlagScan fechado del 2018-08-23 15:52	1.8%	55 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[6]	"LA ROSA MATURRANO, SERGIO - MAESTRO.pdf" fechado del 2022-01-04	1.2%	72 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[7]	de un documento PlagScan fechado del 2020-12-11 04:03	2.1%	58 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[8]	"CERVANTES CHIPA, CELINDA - MAESTRO.pdf" fechado del 2022-01-04	1.1%	72 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[9]	de un documento PlagScan fechado del 2019-01-23 17:27	1.6%	52 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[10]	"Salvador, Carmela.pdf" fechado del 2019-12-05	1.0%	66 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[11]	"Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los docentes de la Institución Educativa Parroquial S.pdf" fechado del 2019-11-22	0.9%	57 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[12]	de un documento PlagScan fechado del 2023-01-17 17:57	1.8%	48 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[13]	de un documento PlagScan fechado del 2017-10-17 15:34	1.6%	42 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[14]	"MONTERO URBINA, SANDRA - MAESTRIA.pdf" fechado del 2022-06-14	1.1%	50 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[15]	de un documento PlagScan fechado del 2019-02-12 21:09	1.4%	45 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[16]	revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/download/2191/2374?inline=1	1.4%	46 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[17]	de un documento PlagScan fechado del 2017-08-16 16:24	1.2%	41 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[18]	repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17527/Trujillo_MB.pdf?sequence=1	1.1%	39 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[19]	de un documento PlagScan fechado del 2023-02-13 13:52	1.4%	43 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[20]	de un documento PlagScan fechado del 2022-10-03 12:04	1.4%	41 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[21]	de un documento PlagScan fechado del 2018-04-20 14:34	1.3%	43 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[22]	de un documento PlagScan fechado del 2022-10-03 15:00	1.4%	39 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[23]	de un documento PlagScan fechado del 2022-06-22 16:28	1.2%	45 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[24]	de un documento PlagScan fechado del 2022-10-19 13:52	1.4%	41 resultados
		1 documento con coincidencias exactas		
<input checked="" type="checkbox"/>	[26]	de un documento PlagScan fechado del 2019-01-14 16:09	1.0%	46 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[27]	de un documento PlagScan fechado del 2017-08-23 20:43	1.1%	38 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[28]	repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28859/Abad_RSf.pdf?sequence=1	1.1%	36 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[29]	de un documento PlagScan fechado del 2019-01-16 15:57	1.0%	35 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[30]	repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/57486/Chumacero_VCH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y	1.1%	34 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[31]	"Marco Antonio Almeyda Torres.pdf" fechado del 2021-03-02	0.4%	47 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[32]	de un documento PlagScan fechado del 2019-04-17 13:38	0.8%	37 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[33]	de un documento PlagScan fechado del 2020-12-11 16:35	1.1%	38 resultados
<input checked="" type="checkbox"/>	[34]	repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/24330/Apaza_CRK.pdf?sequence=1	0.6%	26 resultados

## Tabla de contenido

Resumen.....	10
Abstract .....	11
Introducción.....	12
Capítulo I: Planteamiento del problema .....	16
1.1 Descripción del problema .....	16
1.2 Formulación del problema .....	19
1.2.1 Problema general.....	19
1.2.2 Problemas específicos.....	19
1.3 Objetivos.....	20
1.3.1 Objetivo general .....	20
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
1.4 Justificación e importancia de la investigación .....	20
1.5 Limitaciones de la investigación.....	21
Capítulo II: Marco teórico.....	22
2.1 Antecedentes de la investigación .....	22
2.1.1 Antecedentes internacionales .....	22
2.1.2 Antecedentes nacionales.....	25
2.1.3 Antecedentes locales .....	27
2.2 Bases teóricas.....	29
2.2.1 El liderazgo transformacional .....	29
2.2.1.1. Definiciones del liderazgo transformacional. ....	29
2.2.1.2. Importancia del liderazgo transformacional.....	36
2.2.1.3. Dimensiones del liderazgo transformacional. ....	38
2.2.2 La gestión escolar .....	42
2.2.2.1 Definiciones de gestión escolar.....	42

2.2.2.2. Características de la gestión escolar. ....	43
2.2.2.3. Importancia de la gestión escolar. ....	45
2.2.2.4. Dimensiones de la gestión escolar. ....	47
2.3 La educación básica alternativa .....	49
2.3.1. Ubicación de la EBA en la estructura del sistema educativo peruano. ....	49
2.3.2. Caracterización de los estudiantes de la EBA. ....	50
2.3.3. Características de la educación básica alternativa. ....	51
2.3.4. Organización de la educación básica alternativa. ....	52
2.3.5. Acceso y articulación de la educación básica alternativa. ....	52
2.4 Definición de términos básicos .....	53
Capítulo III: Hipótesis y variables .....	55
3.1 Hipótesis .....	55
3.1.1 Hipótesis general .....	55
3.1.2 Hipótesis específicas .....	55
3.2 Variables .....	55
3.2.1 Variable 1: Liderazgo transformacional .....	55
3.2.2 Variable 2: Gestión escolar .....	55
3.3 Matriz de operacionalización de las variables .....	56
Capítulo IV: Metodología .....	62
4.1 Enfoque de investigación. ....	62
4.2 Tipo y nivel de investigación. ....	62
4.3 Diseño de investigación. ....	62
4.4 Población y muestra .....	63
4.5 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación. ....	63
4.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos. ....	64
Capítulo V: Resultados logrados con la investigación .....	65
5.1 Validación y consistencia de los instrumentos .....	65

5.1.1 Confiabilidad de instrumentos .....	66
5.2 Presentación de los datos.....	71
5.2.1 Resultados de la variable liderazgo transformacional .....	71
5.2.2 Resultados de la variable gestión escolar .....	77
5.2.3 Resultados según objetivos .....	81
5.3 Análisis y discusión de los resultados.....	87
Conclusiones .....	93
Recomendaciones .....	95
Referencias .....	96
Anexo .....	108

**Lista de tablas**

Tabla 1	Matriz de operacionalización de variables.	57
Tabla 2	Estadísticas de fiabilidad de la gestión escolar	67
Tabla 3	Estadísticas de fiabilidad del liderazgo transformacional	67
Tabla 4	Estadísticas de total de elemento de la gestión escolar	68
Tabla 5	Estadísticas de total de elementos del liderazgo transformacional	70
Tabla 6	Nivel de la dimensión liderazgo idealizado de la variable liderazgo transformacional.	72
Tabla 7	Nivel de la dimensión liderazgo inspiracional de la variable liderazgo transformacional	73
Tabla 8	Nivel de la dimensión liderazgo intelectual de la variable liderazgo transformacional.	74
Tabla 9	Nivel de la dimensión liderazgo individualizado de la variable liderazgo transformacional.	75
Tabla 10	Nivel del liderazgo transformacional	76
Tabla 11	Nivel de la dimensión gestión pedagógica y académica de la variable gestión escolar.	77
Tabla 12	Nivel de la dimensión gestión comunitaria de la variable gestión escolar.	78

Tabla 13	Nivel de la dimensión gestión administrativa de la variable gestión escolar.	79
Tabla 14	Nivel de la gestión escolar.	80
Tabla 15	Prueba de normalidad	81
Tabla 16	Nivel de relación entre gestión escolar y liderazgo transformacional	82
Tabla 17	Nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión gestión administrativa	83
Tabla 18	Nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión gestión pedagógica y académica.	84
Tabla 19	Nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión gestión comunitaria.	85

**Lista figuras**

Figura 1	Factores del liderazgo transformacional	35
Figura 2	Pasos para la gestión académica	43
Figura 3	Características de la gestión pedagógica	46
Figura 4	Estructura del sistema educativo peruano	49
Figura 5	Nivel de la dimensión liderazgo idealizado de la variable liderazgo transformacional.	72
Figura 6	Nivel de la dimensión liderazgo inspiracional de la variable liderazgo transformacional.	73
Figura 7	Nivel de la dimensión liderazgo intelectual de la variable liderazgo transformacional.	74
Figura 8	Nivel de la dimensión liderazgo individualizado de la variable liderazgo transformacional.	75
Figura 9	Nivel del liderazgo transformacional	76
Figura 10	Nivel de la dimensión gestión pedagógica y académica de la variable gestión escolar.	77
Figura 11	Nivel de la dimensión gestión comunitaria de la variable gestión escolar.	78
Figura 12	Nivel de la dimensión gestión administrativa de la variable gestión escolar.	79
Figura 13	Nivel de la gestión escolar.	80

**Dedicatoria**

A la Santísima Trinidad, a mis padres,  
esposo e hijos.

### **Agradecimiento**

A mi alma mater la Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima por su contribución en hacer realidad mis metas profesionales. Al Dr. Julio César Osorio Cáceres, por su apoyo incondicional para que alcance mis objetivos profesionales.

## Resumen

La presente investigación, fue desarrollado en la región Lambayeque, durante el periodo promocional 2022. Tuvo como objetivo determinar el nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia del distrito José Leonardo Ortiz de Chiclayo.

La investigación desarrollada fue de tipo básica, con un enfoque cuantitativo y de nivel correlacional, el diseño seleccionado es no experimental transversal, evaluándose las variables liderazgo transformacional y gestión escolar, ésta última, por el problema del COVID 19, se presentaron limitaciones, las cuales se evidencian en la investigación realizada. Para el recojo de la información se empleó como instrumento la técnica de la encuesta, con el uso de dos cuestionarios que se aplicaron a nueve docentes y un directivo de la Institución mencionada.

Del análisis inferencial de los resultados se comprueba la hipótesis, teniendo en cuenta fundamentalmente que, con los resultados del estudio, donde  $\alpha = 0.011$ , ya que es menor de 0.05, indica que es significativa, y el coeficiente de Pearson es 0.759, nos define que es alta y positiva, con estos resultados se logró demostrar la hipótesis de estudio, que señala que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar.

**Palabras clave:** liderazgo transformacional, gestión escolar y correlación entre variables.

### **Abstract**

The present investigation was developed in the Lambayeque region, during the promotional period 2022. Its objective was to determine the level of relationship between transformational leadership and school management in the Alternative Basic Education Center 10878 Pedro Pablo Atusparia of the José Leonardo Ortiz District of Chiclayo.

The research developed was of a basic type, with a quantitative and correlational level approach, the selected design is non-experimental cross-sectional, evaluating the variables transformational leadership and school management, the latter, due to the problem of COVID 19, limitations were presented, which are evidenced in the research carried out. For the collection of information, the survey technique was used as an instrument, with the use of two questionnaires that were applied to nine teachers and one director of the aforementioned Institution.

From the inferential analysis of the results, the hypothesis is verified, taking into account fundamentally that, with the results of the study, where  $\alpha = 0.011$ , since it is less than 0.05, it indicates that it is significant, and the Pearson coefficient is 0.759, it defines us which is high and positive, with these results it was possible to demonstrate the study hypothesis, which indicates that there is a direct and significant relationship between transformational leadership and school management.

**Keywords:** transformational leadership, school management and correlation between variables.

## Introducción

El presente estudio “liderazgo transformacional y su relación con la gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo, 2022”, la cual es correlacional y se enmarca en el área de gestión educativa que brinda acceso a la enseñanza dirigida a adolescentes, personas jóvenes y adultos con la finalidad en primer lugar de evaluar el nivel en que se encuentran tanto su liderazgo transformacional como el nivel en que se encuentran en su gestión escolar, para luego determinar la existencia de vínculos entre las variables mencionadas.

Por su parte, el liderazgo transformacional, se evaluó bajo el concepto transformacional de Burns (1978) quien observó que “los líderes podían facilitar la modificación de comportamientos en sus seguidores, lo que les permite llevar a cabo las acciones que habían propuesto”. Así también se toma en cuenta a Burns (2004) quien amplía expectativas con percepciones más modernas: “transformaciones en el liderazgo, donde menciona que el líder va cambiando y que lo llevan a pasar de un elemento transaccional y negociador a un elemento de cambio” (p. 28).

Como dimensiones a considerar en la evaluación del liderazgo transformacional, se tiene al liderazgo idealizado, se refiere a la habilidad de fomentar compromiso, fidelidad, innovación y aspiraciones (Alqatawenah, 2018; Rao, 2018) que en unión a las normas de moralidad y ética que señalan Díaz y Quiñones (2018) tenemos que los seres humanos con esta forma de liderar desarrollarán y motivarán la pasión por la misión de acuerdo a los intereses de las instituciones u organismo (Muterera et al., 2018; Ong et al., 2018).

“Otra dimensión es el liderazgo inspiracional surge a partir del intercambio de ideas entre quienes lo siguen incentivandolos a valorar el trabajo en grupo, incrementando amor por la visión y misión entre sus adeptos” (Al-Husseini et al., 2019; Ullah et al., 2019). “Este estilo de liderazgo utiliza símbolos, emociones y comunicación efectiva para inspirar alegría,

posibilidades y compromiso” (Muterera et al., 2018; Körösényi and Patkós, 2017). “En este tipo de liderazgo hay una comunicación asertiva, pensando en el futuro, logra el trabajo cooperativo que lo lleven a conseguir los objetivos de la institución” (Villalobos, 2017, p. 15).

En la dimensión de liderazgo intelectual, se prioriza de forma estratégica “dar solución a los conflictos de su contexto y al mismo tiempo de sus seguidores registrando procedimientos con gran creatividad e innovadores que estimulan el logro de la realización de metas y la elección de acciones a seguir” (Al-Husseini et al., 2019, p. 5). Al mismo tiempo “puede incentivar a sus discípulos a que logre sus metas competentemente con la aplicación de referencias teóricas novedosas y actualizadas, permitiendo darles otra mirada a los problemas y de esa manera solucionarlos” (Muterera et al., 2018, p. 6).

Y por último en la dimensión de liderazgo individualizado, “está dada por la forma en que se percibe así mismo, poniendo interés por las necesidades de sus seguidores permitiendo desenvolverse a través de entrenamientos que le permitan dar solución a sus demandas” (Al-Husseini et al., 2019, p. 7).

En cuanto a Villalobos (2017) estarían enfocados en brindar atención individualizada a quienes los siguen, mostrando empatía, asertividad, disposición y escucha asertiva, su característica tiene que brindar respuestas claras, realiza acciones de forma responsable, con empatía orientadas a sus discípulos, muestra gran empeño en su trabajo, adquiere competencias de ayuda mutua, identifica el buen desempeño (p. 15).

Con respecto a la gestión escolar, se conceptualiza “como las actividades de los directivos los cuales deberán poseer conocimientos altos para manejar sus competencias que le permitan hacer una gestión asertiva en la conducción y control de los estados emocionales de sus trabajadores” (Andriani et al., 2018, p. 20). Los procedimientos de gestión escolar nacen de los compromisos de aumentar su especialización y realizar trabajos que permitan concretar sus metas.

“Es por ello se hace primordial el logro en el aprendizaje, posiciones y habilidades utilizadas en los procesos de especialización que logren acrecentar las capacidades, generando los recursos necesarios para mejorar” (Quintana-Torres, 2018, p. 263).

La dimensión administrativa, “que está orientada a promocionar el mejoramiento de las I.E, diseñando, organizando, desarrollando y evaluando su cultura organizacional” (Herrera-Meza, 2017, p. 166). Parte de la misión y visión que permita darle su papel a cada uno de los que integran la organización.

La dimensión pedagógica y académica, que es conducida por el director que según su organización se reunirá con sus colaboradores para realizar la planificación, ejecución y evaluación considerando el contexto y las necesidades, se tiene en cuenta el aprendizaje de los estudiantes como punto de partida que han sido priorizadas y que merecen atención y mejora.

La dimensión de gestión comunitaria, observada en los que conforman las sociedades, el director tiene que hacer un llamado a sus colaboradores para que contextualicen las situaciones problemáticas para así lograr mejoras interna y externamente que les permitirá determinar objetivos, programas de mejora, realizar procesos y medir el resultado (Ari y Luisa, 2017, p. 296).

El proceso para gestionar dentro de la administración tendrá como cualidad la promoción que permita buscar el recurso a nivel económico y físico que contribuyan a la consecución de los puntos previamente fijados en el Plan Anual de Trabajo, este modelo permite establecer las reglas que satisfagan las demandas de los educandos e integrantes del equipo en la entidad, lo que les permitirá alcanzar de forma pertinente el aprendizaje.

La estructura de este informe se describe de esta manera:

El primer capítulo presenta la formulación del problema, la cual ha motivado que se investigue, efectuándose la descripción y formulación de dicha problemática, así como los

objetivos, justificación y su respectiva importancia, teniendo un especial cuidado en sus carencias y limitaciones.

El segundo capítulo presenta el fundamento teórico que se establece los precedentes internacionales, nacionales y locales; adicionalmente, mediante una revisión bibliográfica, se llevó a cabo un análisis de las variables y las dimensiones asociadas, Dentro de este apartado se incluyen las explicaciones de los conceptos fundamentales.

En el tercer capítulo se consignan las variables planteadas, como las hipótesis y su respectiva matriz de operacionalización, así como el desarrollo del informe de la tesis.

En el cuarto capítulo se considera los métodos de investigación utilizado: enfoque, diseño, nivel y el tipo de investigación; todo lo referido a la población de estudio o su respectiva muestra; las herramientas necesarias para obtener datos en diferentes fases del estudio.

En el quinto capítulo, los resultados alcanzados de las variables que se está investigando, así como la presentación de la misma, siguiendo los parámetros mencionados en el ítem anterior, desarrollando y planificando el respectivo análisis y discusión de los datos.

Y, por último, se incluyen las conclusiones y recomendaciones las cuales son derivadas del proceso de la investigación; también se mencionan las citas de las fuentes consultadas, los respectivos anexos, que brindan la información de todo documento que permita validar el trabajo realizado, como es el caso de los instrumentos para la recolección de los datos entre otros medios probatorios en la presente investigación.

## Capítulo I

### Planteamiento del problema

#### 1.1 Descripción del problema

En estos tiempos es crucial que las instituciones educativas promuevan las buenas prácticas de la gestión escolar en los distintos planteles educativos, considerada como las actividades de los directivos, los cuales deberán poseer conocimientos altos para manejar sus competencias que le permitan hacer una gestión asertiva en la conducción y control de los estados emocionales de sus trabajadores (Andriani et al., 2018, p. 21); en la gestión escolar se debe verificar la planificación, organización y en el actuar de manera eficaz, eficiente y consistente en cuatro aspectos de gestión que son el institucional, el pedagógico, el administrativo y el comunitario (Rojas y Niebles, 2020, p. 5), elementos importantes que contribuirán a alcanzar los mejores niveles educativos, ya que con la gestión administrativa se orientará a promocionar el mejoramiento de las Instituciones Educativas, con el diseño, organización, perfeccionamiento y evaluación de su cultura organizacional; con la gestión pedagógica conducida por el director que según su organización se reunirá con sus adeptos para realizar la planificación, ejecución y la valoración del progreso de sus alumnos considerando el entorno y requisitos específicos que deben ser priorizadas y que merecen atención y mejora continua.

Y con la gestión comunitaria, que es observada en los que conforman las sociedades, el director tiene que hacer un llamado a sus colaboradores para que contextualicen las situaciones problemáticas para así lograr mejoras internas y externamente que les permitirá determinar objetivos, programas de mejora, realizar procesos y medir el resultado, (Ari y Luisa, 2017, p. 296).

Las acciones que se programen deberían orientarse a corto mediano y largo plazo, procurando en todo el proceso el cumplimiento de los objetivos establecidos (Ramírez et al.,

2017, p. 4) y en el proceso de ejecución ir de la mano con acciones colaborativas, comunicativas y de toma de decisiones adecuadas, que permitan evaluar permanentemente su ejecución, del mismo modo utilizar de manera eficiente los recursos que se posee para garantizar el adecuado manejo los bienes y servicios disponibles en búsqueda de alcanzar la excelencia educativa (De la Garza et al., 2018, p. 34).

Por tanto, el proceder en la gestión tiene que aportar al crecimiento sostenible no sólo en el colegio, sino también del grupo social cercano que la circunscribe en el mejoramiento de sus servicios que le puede brindar.

Para que se cumpla una buena gestión escolar, en este estudio se señala al liderazgo transformacional, que se vincula directamente con esta variable, y “está dado por las conductas típicas que permiten diferenciar al líder de las demás personas, cimentándose esto en la influencia ejercida por los seguidores debido al respeto, confianza y estima que les brinda” (House, 1976, p. 17).

Pero sin embargo en el ámbito internacional, de acuerdo a la publicación en la web del Banco Mundial en el 2018, mencionan: la gestión escolar no se desarrolla de manera adecuada lo que evidencia bajas en el nivel de los procedimientos de instrucción y adquisición de conocimientos en las escuelas.

Así mismo en las escuelas se vienen mermando las expectativas de los alumnos en 4 elementos primordiales como son: docentes poco calificados, estudiantes con poca preparación, escaso recurso educativo y en especial los inadecuados procesos para gestionar las I.E, lo que no ayudaría a acrecentar las habilidades y su competencia; considerando el elemento final nos indica que se deriva a las deficientes gestiones por parte de los líderes pedagógicos, mostrando que hay un vínculos directos y significativos de la gestión escolar y el fomento del crecimiento de las habilidades de los alumnos, demostrado esto con

investigaciones de tipo correlacional hechas en 8 instituciones del ámbito mundial que fueron seleccionada de manera aleatoria (World Bank, 2018, p. 3).

En las investigaciones se muestran que las capacidades de la gestión escolar poseen bajos niveles en estados de menor ingreso por persona agregado a ello la no existencia de una conducción pertinente de parte de quienes dirigen la escuela, ya que estos son incapaces de compartir su liderazgo con los diversos estratos escolares. (World Bank, 2018, p. 4).

En el ámbito peruano en el entorno de la Covid-19, se exigen procesos educativos eficientes, formando socialmente seres críticos, que puedan realizar los diversos objetivos que enfrenten en su rutina diaria; en ese contexto, no será el líder pedagógico el que debe recargarse de totalidad de responsabilidades, por el contrario, estas deben ser asumidas por cada uno de los entes que brindan aprendizajes; actualmente, los líderes competentes son aquellos que trabajan en equipos, capaces de afrontar situaciones problemáticas con posturas y procesos comunicativos asertivos, obteniendo de esta forma buenos productos.

La definición de liderazgo transformacional saca a relucir lo ya dicho, permitiendo tener la noción de trabajar en equipos. Grupalmente, trabajan la totalidad de los integrantes, teniendo los mismos niveles de responsabilidades y protagonismo, por esto, las organizaciones y las delegaciones de tareas son fundamentales. Cornejo (2016) indica que “el líder transformacional motivará a los seres humanos a dar mucho más de sí mismos, produciéndose en consecuencia diversas transformaciones” (p. 98).

Esta realidad problemática tanto internacional y nacional se refleja en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia en J.LO de Chiclayo en el cual se aprecia el recargado trabajo de los directivos en las diversas actividades a nivel documentario que debe realizar continuamente, descuidando otras facetas como el monitoreo virtual, el desenvolvimiento de las habilidades que el estudiantado debe lograr, controlar la asistencia a

las labores, averiguando las causas de que algunos estudiantes no se conecten a clases, así como también otras actividades relacionadas a lo académico.

A lo anteriormente descrito agregamos problemas que se vienen observando y que generan la inadecuada gestión de la I.E. como el uso de un liderazgo autocrático, normativo o tradicional, por tanto, se nota un bajo liderazgo transformacional. Ello nos lleva a una gestión educativa ineficiente por lo cual se hace necesario verificar si el bajo nivel de liderazgo transformacional el cual se relaciona con el bajo nivel de gestión escolar de la I.E. en mención.

## **1.2 Formulación del problema**

### ***1.2.1 Problema general***

¿Qué relación existe entre liderazgo transformacional y gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia del distrito José Leonardo Ortiz de Chiclayo?

### ***1.2.2 Problemas específicos***

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión gestión administrativa de la variable gestión escolar?

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión gestión pedagógica y académica de la variable gestión escolar?

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional y la dimensión gestión comunitaria de la variable gestión escolar?

### **1.3 Objetivos**

#### ***1.3.1 Objetivo general***

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia del distrito José Leonardo Ortiz de Chiclayo.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión gestión administrativa de la variable gestión escolar.

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión gestión pedagógica y académica de la variable gestión escolar.

Determinar la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión gestión comunitaria de la variable gestión escolar.

### **1.4 Justificación e importancia de la investigación**

Este estudio presenta una base teórica que respalda la relación que se establece en el liderazgo transformacional con respecto a la gestión escolar. El propósito de resaltar este marco teórico es aportar precisamente como se relacionan las variables evaluadas, las cuales permitirá las medidas correctivas de las autoridades educativas la cual denota la practicidad de la investigación.

La metodología está orientada a seguir las pautas necesarias para una investigación correcta, fiel al entorno en donde se desenvuelven en las autoridades educativas como los educadores del colegio básico alternativo.

En el aspecto social se justifica debido a la necesidad de conocer en qué condiciones esta la variable liderazgo transformacional para establecer mecanismos de solución que este liderazgo exige para mantener un balance social en el contexto de la educación.

### **1.5 Limitaciones de la investigación**

Metodológicamente la cantidad de participantes, es un limitante para poder determinar con mayor precisión de lo que deseamos buscar, en este caso particular, como se vincula el liderazgo transformacional y la gestión escolar, ya que contamos con la participación de 9 docentes y 1 directivo del Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia en Chiclayo.

En el aspecto social existe la posibilidad que los participantes no sean sinceros al desarrollar los cuestionarios, por el mismo vínculo laboral.

Las limitaciones del tiempo, que son propias al proceso de recabar información y permisos pertinentes, siendo estos afectados por el estado de emergencia que tenemos en la actualidad por el Covid19.

## Capítulo II

### Marco teórico

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

En cuanto a las referencias, se necesita revisar trabajos realizados anteriormente, como artículos, tesis y demás tipo de artículos que nos permita tener información relevante de dichos estudios, así poder tener una buena noción, en cualquier ámbito, tanto, nacional como internacional.

##### 2.1.1 Antecedentes internacionales

Pérez-Ortega et al. (2019), llevaron a cabo un análisis detallado en el liderazgo transformacional de la directiva en la Facultad de Medicina de una Universidad en Colombia. Su objetivo principal fue, probar con argumentos teóricos la relevancia del Liderazgo Transformacional para abordar los desafíos y dificultades que surgen a raíz de la transformación en la gestión universitaria. Por la cual plantearon un modelo cuantitativo, siendo este descriptivo. La muestra de individuos la conformaron líderes pedagógicos y afiliados de los departamentos académicos de la institución superior, se les suministró un formulario denominado Inventario de Prácticas del Liderazgo de Kouzes y Posner –IPL, el que contaba con validez y confiabilidad previamente verificado. La conclusión principal alcanzada tras la realización de la investigación ha validado la hipótesis propuesta, debido a que el liderazgo transformacional es trascendental al afrontar problemas y metas derivados de las modificaciones en la gestión universitaria, planteando que el liderazgo resulta de vital relevancia para la consecución de las metas misionarias de dicha casa de estudios y su manera de proyectarse en la comunidad.

Hernández-Cruz et al. (2018), realizaron la investigación sobre formas de liderazgo y cómo afecta al espíritu emprendedor: una perspectiva entre México y Colombia. Su objetivo

principal fue analizar los diversos enfoques de liderazgo y su impacto en la perspectiva del emprendedor visto como líderes empresariales en los sectores de servicios, comerciales e industriales en México y Colombia. Es una investigación de cuya metodología es cuantitativa, de naturaleza explicativa y de observación, que además adoptó un diseño de transversalidad, en la cual participaron 259 individuos. Para lo cual desarrollaron un programa de ecuaciones estructurales (SEM) y se usaron índices de ajuste para evaluar el modelo mexicano lo mismo para el modelo colombiano deseables para esta investigación. Los hallazgos indicaron que la transformación del liderazgo y liderazgo transaccional inciden de manera positiva y significativa a los emprendimientos realizados en esos países. y el liderazgo laissez-Faire en cuanto al emprendimiento ha mostrado un impacto grande y positivo en el emprendimiento en México, siendo esta negativa en Colombia.

Rodríguez (2020) desarrollo el estudio sobre el liderazgo transformacional y la influencia que tiene en el clima institucional de los Guaguas en Quito - Ecuador. La investigación estuvo orientada al tipo cuanti-cualitativo, de nivel descriptivo, correlacional, aplicando metodología ex post facto. Se consideró como muestra a 160 maestros y 30 directoras. Para reunir los datos necesarios según lo requerido, se empleó la técnica de análisis de documentos y el instrumento basado en investigaciones de diversos autores. La conclusión fundamental a la que se arribó fue que efectivamente existe relación entre las variables y se propone diseñar un modelo pedagógico para fortalecer el liderazgo en la institución.

Vera (2018) deseaba explorar el liderazgo transformacional en diversas agrupaciones civiles de índole socioeducativos en México. El estudio se centró en investigar cómo las diferentes dimensiones del liderazgo, tanto transformacional como transaccional, se relacionaban con diversos resultados en las organizaciones civiles mencionadas, contribuyendo de esta manera al conocimiento teórico sobre liderazgo en este contexto. Este trabajo tiene un corte transversal no experimental y retrospectivo. Se incluyeron 260 trabajadores como

muestra utilizando un método de muestreo no aleatorio, se tomó en cuenta la encuesta como técnica para recoger los datos y un cuestionario mediante el cual se filtra la información que se requiere para la investigación. Finalmente, se concluyó que, a pesar de existir relación significativa del liderazgo transformacional y sus dimensiones con las variables resultado, esto no es una evidencia suficiente de relación.

Tutivén (2018) tuvo como propósito fundamental estudiar el vínculo de la gestión educativa y el clima organizacional en el Centro Educativo “31 de Octubre” en Ecuador. Se centró en conocer el clima organizacional y determinar de qué manera participa cada empleado de ese centro de estudios, con el propósito de fomentar la colaboración efectiva tanto en el interior como en el exterior de los dos niveles, es decir, el grupo y la pertenencia al campus. Se ha decidido que el manejo es un índice de calidad en el sistema de educación, desde la perspectiva de los participantes quienes implícitamente han contribuido al entorno de la institución a través de las investigaciones de Juan Manuel Manes, como la estrategia de planificación en el sistema institucional. También, es posible lograr estándares de calidad y cómo se aplican en las escuelas y actividades educativas, en el campo del desarrollo cercano protegido por Vygotsky. La conclusión fundamental fue el establecimiento y diseñando de compromisos que contribuyan de manera significativa a las relaciones interpersonales y sirvan como principios rectores de la gestión administrativa con el objetivo de crear un contexto educativo que responda a las demandas de la comunidad, en el trabajo cotidiano, como la capacidad de poder mediar y solucionar conflictos, como la asignación de responsabilidades, con el propósito de lograr una concordia efectiva en el proceso educativo y desarrollarlo con calidad, contribuyendo así a la convivencia interna del campus.

### ***2.1.2 Antecedentes nacionales***

Choque (2020) investigó sobre liderazgo transformacional y como se relaciona con la gestión administrativa en diversos centros educativos pertenecientes a la UGEL N° 06 en Ate - Lima, 2019. La cual tuvo como fin identificar el liderazgo y el vínculo que existe con la gestión administrativa. Estudio de modelo cuantitativo de diseño descriptivo correlacional. Su población muestral fue de 397 alumnos los que desarrollaron herramientas confiables y validadas previamente. Pudiendo demostrar que hay relaciones significativamente positivas entre las variables del estudio con un índice de 0,858. En sus resultados se menciona la presencia de altos niveles liderazgo transformacional en la gestión administrativa, así también en los procedimientos de planificación organizacional, direccionalidad y controles.

Vargas (2019) realiza un estudio sobre liderazgo transformacional del director y el desenvolvimiento de los profesores de una I.E.T. en Huacho 2019, siendo esta tesis para segunda especialidad. El estudio buscaba identificar las relaciones entre las premisas. Estudio de modelo cuantitativo, descriptivo correlacional, transversal y no experimental. Su población muestral la conformaron 98 maestros con quienes se desarrolló el instrumento que consistió en dos encuestas con escala de Likert, con una gran validez y un grado alto de confiabilidad. Encontrándose relaciones positivas directamente con índices de 0,965 lo que indicarían que al aplicar un liderazgo transformacional se dan mejores desempeños en los maestros. Una conclusión menciona que la personalidad y las capacidades motivadoras favorecerán ambientes propicios para las transformaciones y compromisos que beneficiarán el aprendizaje del alumnado y de los entornos educativos.

Carrasco (2019) manifiesta que el liderazgo transformacional se relaciona con la gestión directoral en diversos colegios en Cutervo. Cajamarca. Para lo cual buscó identificar las relaciones entre sus variables que permitan hallar la constante y poder sugerir cambios. Estudio cuantitativo con modelo descriptivo correlacional no experimental transversal. Para lo

cual participaron 94 líderes pedagógicos con quienes se desarrolló 2 encuestas con un total de 40 ítems que permitieron medir las premisas. Uno de sus resultados muestra que hay relaciones positivas altas de 0,810 entre sus variables. Por la cual llegó a la conclusión, al examinar estas premisas, se identifican conexiones entre ellas, lo que destaca la necesidad de considerar estrategias relacionadas con un liderazgo transformador que pueda influir en los diversos métodos de gestión en las instituciones.

Montenegro (2019) realizó un estudio acerca de la competencia para ejercer liderazgo al gestionar las I.E EBR en el distrito de Santa Cruz en el año 2019. Siendo una tesis Doctoral en la UCV, Perú. El estudio busca implantar el modelo liderazgo directivo y el desarrollo de sus competencias. Siendo esta cuantitativa, descriptiva proyectiva. Su población muestral lo conformaron 10 directores del distrito de Santa Cruz con los que se desarrolló una encuesta que permitió recabar la información, el que sería sometido a una validación por personas expertas y además debería pasar una prueba de ensayo. Se precisaron como conclusiones que los procesos de gestión existen deficiencias en los lineamientos directivos, motivo por el cual se plantea una propuesta del liderazgo para el mejoramiento de la gestión. Otra de su conclusión fue que el modelo de liderazgo abarca muchos beneficios en relación a la práctica directiva por competencias, resultando creativo en el desenvolvimiento de la función directiva.

Corimayta (2018) plantea conocer como el liderazgo transformacional se vincula con las actividades académicas de los profesores en la Institución Educativa “Republica de México” – Cusco. Perú. La muestra de este estudio estuvo representada por profesores y profesoras de un total de 21. Este enfoque es de naturaleza no experimental y fundamental, y la técnica del cuestionario es describir cada variable y conectarlo al coeficiente Kendall Tau-B. Se concluye que existe una disminución efectiva entre las variables proporcionadas (Kendall Tau B,  $TB = 0.228$ ), y al mismo tiempo que determina el 22.8 % de la asociación general. Por otro lado, resultados importantes radican en la caracterización de cada variable y dimensión,

sobre todo porque muestra que el liderazgo transformacional se demuestra de manera efectiva, así como la buena enseñanza en muchos de los docentes de la Institución. Llegó a la conclusión de que no existe vínculo en las variables planteadas, debido que a la incapacidad del liderazgo y el desempeño persuasivo.

### ***2.1.3 Antecedentes locales***

Gálvez (2018) su investigación se centró en plantear programas de gestión estratégica que mejore el liderazgo transformacional, destinadas a potenciar la calidad del entorno de trabajo de los empleados en una Institución Educativa en Pátapo. Es una investigación descriptiva propositiva. La población seleccionada estuvo conformada por la directora, 12 docentes y 2 administrativos los mismos que formaron parte de la muestra. Como técnica de recojo de información se aplicó el fichaje y la encuesta, siendo el cuestionario el instrumento aplicado para ambas variables. Los hallazgos muestran que el 60% de encuestados consideran que el clima institucional es bueno, sin embargo, las dimensiones empatía, liderazgo y toma de decisiones debe mejorarse para lo cual se diseñó el modelo de gestión estratégico elaborado en el liderazgo transformacional.

Purisaca y Sobrino (2017) desarrollo la investigación en elaborar un modelo de liderazgo transformacional para mejorar la gestión educativa en la IEP Ceibos – Chiclayo. El presente estudio es no experimental, de carácter cuantitativo, los investigadores trabajaron con una población conformada por 74 docentes y directivos los cuales conformaron también la muestra. La revisión documentaria se tomó en cuenta como técnica de recolección de información y se aplicó un cuestionario para estudiar la gestión escolar. De acuerdo con los resultados se pudo inferir que el clima organizacional señala que hay mucha indiferencia de los docentes de la misma manera el trabajo en equipo y la planificación de los objetivos estratégicos con lo cual se pudo comprobar la hipótesis y así plantear un modelo de liderazgo transformacional que tanto requiere dicha institución.

Morales (2021) por medio de su investigación doctoral tuvo como meta proponer un modelo de liderazgo que enriquezca la gestión educativa del colegio Manuel Antonio Rivas en Chiclayo. La metodología fue cuantitativa, transversal, descriptiva y no experimental se desarrolló evaluando a 18 profesores del centro educativo, la técnica aplicada para el recojo de los datos fue la encuesta y el instrumento fue un cuestionario que determinaría que el 72% de los educadores consideran en nivel medio la gestión educativa mientras el 27% la considera en nivel alto, dado estos resultados se consideró el diseño de un modelo de liderazgo, desde el diagnóstico, monitoreo y finalmente la evaluación, propuesta que fue validada por juicio de expertos.

Guevara (2019) planteó el vínculo del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los empleados una Piladora de arroz en Lambayeque, 2018. El estudio se caracteriza por su orientación descriptiva y correlacional, con un diseño transversal que no implica experimentación. En la cual participaron 30 trabajadores, se usaron 2 instrumentos, que fueron validados por expertos, uno para cada variable. De los resultados el 67% está en desacuerdo, indicando una carencia en la dimensión empresarial, lo cual se ve manifestado en no tener definido las actividades de cada trabajador, el 53% está conforme con en sus puestos de labores, la cual es un buen indicativo de la satisfacción que tienen en la empresa. La conclusión fundamental a la que llegó es que afecta de manera directa un liderazgo transformacional con un buen desempeño laboral.

Inga y Sayaverde (2018) investigaron el vínculo entre liderazgo transformacional y el estímulo en el personal profesional del C.S. Pósope Alto- 2018. Es una investigación de enfoque cuantitativo, no experimental y descrip-correl, en la cual evaluaron a 37 profesionales de asistencia y del área administrativa del centro médico, para lo cual utilizaron la encuesta como técnica para recabar los datos y el cuestionario como el instrumento utilizado. Llegaron a confirmar el vínculo existente del liderazgo transformacional y la motivación laboral de los

profesionales y personal administrativo que desempeñan sus funciones en el establecimiento de atención médica.

## **2.2 Bases teóricas**

Esto proporcionó la base teórica sobre la cual se sustentó el estudio realizado, así como todas las herramientas y lineamientos que utilizaremos para el desarrollo de la misma.

### ***2.2.1 El liderazgo transformacional***

#### **2.2.1.1. Definiciones del liderazgo transformacional.**

Con respecto al liderazgo transformacional en primer lugar House (1976) nos manifiesta que “hay conductas típicas que permiten diferenciar al líder de las demás personas. Cimentándose esto en la influencia ejercida por sus seguidores debido al respeto, confianza y estima que les brinda” (p. 9). Luego, este concepto transformacional es adoptado por MacGregor (como se citó en Ariguzo, 2018) quien observó “Los líderes pueden lograr cambios en las conductas de sus seguidores, lo que les permite llevar a cabo las acciones que estos sugieren” (p. 61). Así también Burns (2004) amplía expectativas “con percepciones más modernas transformaciones en el liderazgo donde menciona que el líder va cambiando y que lo llevan a pasar de un elemento transaccional y negociador a un elemento de cambio” (p. 28).

Bass (1985) menciona, el liderazgo transformacional enfatiza las actividades que requieren creatividad, capacidad cognitiva y ser fuente de inspiración para sus seguidores por encima de las perspectivas y valorando el desarrollo de cada evento. El líder se caracteriza por el cuidado y esmero en la atención a los demás, tomando en cuenta las necesidades individuales y colectivas procurando un clima armonioso con muestras de empatía.

Como lo hace notar Fishman (2005) la inmersión del liderazgo transformador se dio gracias a James MacGregor Burns en el año 1978, este investigador definió al liderazgo transformador, el cual se muestra cuando el líder pone en práctica nobles valores que sirvan de

orientación en la moralidad y motivación. Asimismo, Bass desarrolló estudios con el objetivo de estructurar la concepción del líder transformador, éste tiene como perfil principalmente potenciar la conciencia de los seguidores, en segundo lugar, valorar las metas trazadas, además sirve de apoyo para sus miembros en la mejora de sus objetivos personales y finalmente decide trabajar por las causas nobles, una de ellas la paz y tranquilidad del grupo.

En las primeras etapas del desarrollo del liderazgo transformador, James MacGregor Burns argumentó que "El líder debe invocar los valores más elevados para dirigir a sus seguidores hacia un propósito superior. El líder inspira a su equipo a alcanzar niveles superiores de moral y motivación" (Citado por Fichman, 2005, p.18).

Bass y Riggio (2006) definieron a los directores transformacionales como los entes que motivan a sus trabajadores para que puedan mejorar; logrando un progreso en los resultados e impulsando el crecimiento pertinente de la sociedad educativa. Por lo tanto, se le puede llamar líder transformacional al que es capaz de distinguir las fortalezas y debilidades de sus trabajadores y de esta manera elaborar un plan de trabajo que maximice el desenvolvimiento de estos, logrando obtener los resultados y cumpliendo eficientemente los objetivos de trabajo planteados en la institución.

Siguiente con la idea previa, Yukl (2008) resalta la importancia de realizar una transformación en el centro educativo, ya que es un símbolo de seguridad, aprecio, fidelidad y consideración hacia el líder, en consecuencia, se encontrarán animados y brindarán mayores resultados que lo que se creía al inicio. Por ende, si se genera esta sensación de confiabilidad en el trabajo, podríamos estar hablando de un líder transformacional ya que los considera no solo como trabajadores y una pieza fundamental en la institución sino también como seres humanos. Bass (como se citó en Yukl, 2008) hace énfasis en la habilidad de animar e incentivar a su personal, como propias del líder transformacional, además se encarga de concientizarlos respecto a la relevancia de llevar a cabo las responsabilidades de la organización, interiorizando

en él la motivación de trabajar por el bienestar de la institución y no solo por uno mismo. Asimismo, un líder transformacional tiene que encontrar la manera de vincular las necesidades de su personal con los objetivos de la empresa, de manera que todos se vean beneficiados.

El líder transformacional según Yukl (2008), sostiene la importancia de sustituir el castigo por el premio, es decir reconocer las buenas acciones y no las malas acciones, otorgándole un reconocimiento por cumplir excelentemente alguna actividad de la institución. Para ellos es necesario que el dirigente sepa hacer llegar a su personal el objetivo de la institución. Martins et al. (2009) menciona dos características fundamentales que debe poseer el líder transformacional, la habilidad para comunicar información y la de motivar, para poder lograrlo debe recurrir a la interacción con todos y cada uno de los trabajadores de la institución y también acatar una cultura institucional. Salazar (2006) hace énfasis en la cultura institucional y adiciona que el líder transformacional debe dirigir y adaptar una cultura institucional.

También se tiene Salazar (2006), quien teoriza acerca del concepto de líder transformacional, el cual surgió en el terreno empresarial y posteriormente fue usado en la esfera educativa. No obstante, aparecieron diversos representantes a nivel empresarial y político, destacando ciertos perfiles que eran necesarios para el liderazgo transformador como el de idealista, inventivo, innovativo.

Contando con lo que Yukl (2008) afirma, donde destaca dos modelos de líderes, el líder transformacional y el líder transaccional. El primero otorga un valor espiritual a través de la motivación, mientras que el segundo se enfoca en otorgar un valor material, a través del beneficio salarial; estableciendo una marcada diferencia, ya que mientras la primera cosecha la responsabilidad del personal hacia la organización, el segundo solo consigue que su personal busque el beneficio personal y egoísta. El mismo autor deriva ciertos comportamientos de ambos tipos de líder. (Adaptada de: Yukl, 2008):

**Conductas transformacionales:**

Inspiración idealizada.

Atención personalizada.

Estímulo a la motivación.

Fomento del pensamiento crítico.

**Conductas transaccionales:**

Premios basados en circunstancias.

Supervisión proactiva de excepciones.

Gestión pasiva en situaciones excepcionales.

Álvarez (2010) llama al modelo de líder del mañana, donde hace referencia al líder del futuro y su forma de liderazgo, al tipo de líder transformacional, está en búsqueda constante de adaptación de los nuevos paradigmas, los cuales pueden afectar los estándares en la enseñanza y estos cambios que se deben tener en cuenta para la educación del siglo XXI. Eso no quiere decir que todo dependa del líder, sino que este va ser el responsable de guiar a su personal a cumplir con los objetivos de la organización, por medio de la motivación y forjando una identidad en ellos, permitiendo independencia, más que un gestor, un orientador en las actividades laborales, con miras al cumplimiento de sus metas de corto y largo alcance, haciendo que los directores permitan a los docentes fortalecer su identidad, así como motivarlos e inspirarlos constantemente, evitando la monotonía.

"Cuando se implementa el liderazgo transformacional, el líder puede contribuir al establecimiento de los logros que se tienen que alcanzar en el trabajo, lo que simplifica la tarea del gestor." (Martínez, 2013, p. 2). Hasta que esto no suceda es inviable hablar de un cambio institucional, el problema es que algunas instituciones confunden ser un líder transformacional con simplemente encomendar tareas sin interiorizarse en los problemas de la institución. Así pues, es indispensable que un líder transformacional manifieste predilección al clima que se vive en la institución y consideración al personal que trabaja con él.

Otro punto importante del líder transformacional es poseer un perfil firme sin importar el momento o los problemas que se presenten. Ganga et al. (2016) hace énfasis en la capacidad

del líder para lograr un alto grado de reflexión en su personal, para que logren sus objetivos trazados, además de crear en ellos pequeños líderes capaces de asumir roles importantes en la organización, por consiguiente, se sentirán inspirados y continuaran ofreciendo un mejor trabajo (Money, 2017). Lo que implica que se forme en la institución un entorno tranquilo y de mentalidad positiva.

Se tiene el trabajo de Haj y Jubran (2016), quienes constataron los altos estándares de los maestros, por lo que el líder debe idear la manera de cumplir con las expectativas y ganarse la confianza de su personal en base a su profesionalismo y personalidad, para conseguir el entorno ambiental de gestión y transformación institucional que se espera y confrontar los retos más difíciles que se presenten en la organización.

Hesar et al. (2019), menciona que un líder transformacional genera un desarrollo efectivo y de acuerdo al beneficio colectivo, llegando a ganarse la fidelidad y responsabilidad de su personal. Asimismo, el líder debe convertirse en un ejemplo para sus seguidores, la persona a imitar para desarrollarse y cumplir los desafíos colectivos para el progreso de la institución. Cabe resaltar que los cambios que se están dando en las instituciones cada vez son más grandes, por lo que, es tarea del líder acoplarse a estos grandes cambios.

Macías y Ramírez (2015). La importancia de reconocer las habilidades y fortalezas de su personal y aprovecharlo radica en conseguir un logro colectivo, es tarea del líder buscar el beneficio de su personal y de la institución.

Solo una crisis, real o imaginaria, traerá un cambio real. A medida que se desarrolla esta crisis, las acciones que se realizan es de acuerdo a las ideas que circulan (Maraboto, 2021).

En más de una oportunidad se ha escuchado la frase: necesitamos más líderes y menos jefes. Y es que el mundo profesional requiere cambiar; en las entidades hay directivos desde tiempos antiguos, y se pregunta qué es un jefe, te contestaran que es el que manda. Por ello hoy hablamos del liderazgo transformacional (Camacho, 2022).

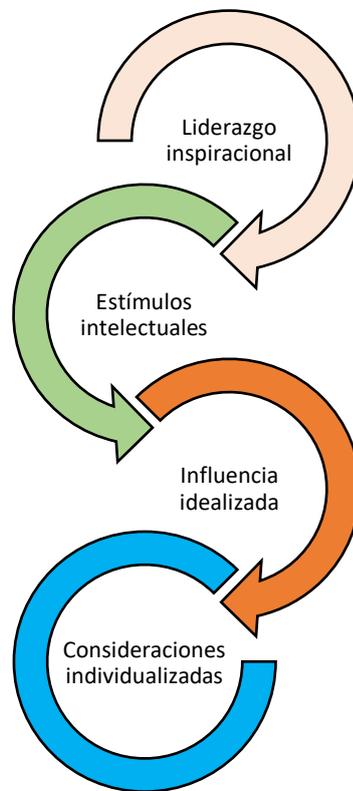
Bass y Avolio (1994) quien promovía este tipo de liderazgo transformacional con sus aportes sobre motivación e inspiración en sus seguidores, que buscaba la felicidad común. Estableciendo él mismo la diferencia entre el líder transformador y el carismático. El último busca la admiración y confianza a su persona mientras que el primero busca lograr su autonomía (p. 74).

También Hater y Bass (1988) menciona “las diferencias entre los líderes transformacionales y transaccionales. Los líderes transaccionales logran las capacidades requeridas de sus seguidores a través de recompensas, lo contrario a los líderes transformacionales que imponen valores misionarios a través de experiencias del entorno educativo con renovadas maneras de razonar superando sus expectativas frecuentes.” (p. 45).

Entre otra conceptualización de liderazgo transformacional, dada por Bass y Avolio (1994) mencionan que “este tipo de liderazgo se da por los procedimientos en los que sus seguidores y el líder se apoyan mutuamente con el fin de alcanzar el propósito al interior de la organización teniendo como base la lealtad, confianza, respeto y apasionamiento.” (p. 81).  
Proponiendo 4 factores:

## Figura 1

### *Factores del liderazgo transformacional*



Fuente: Tomado de Bass and Avolio (1994, p. 81).

1. **Estímulos intelectuales** esto conlleva a los líderes a instruir a otros para que reflexionen en las dificultades, lo cual le permite superar sus limitaciones y por ende mejorar sus habilidades. Este enfoque es utilizado por los progenitores, aunque es escasamente frecuente en el ámbito institucional. La pregunta subyacente es: "¿Cuál es su plan de acción ante...?" (Mendoza y Ortiz, 2006, p. 121).
2. **Liderazgo inspiracional** relacionado con la motivación entusiasmando a los seguidores, su dominio de ideas que se relacionen a su meta, misión y visión, así también a la consideración individualizada orientada al diagnóstico, escasez y capacidades de sus seguidores o de sus partidarios. Este líder es capaz de motivar a las personas para que mejoren su rendimiento, porque son buenos para hacer un esfuerzo adicional y puedan

explorar sus destrezas en sus seguidores. Crea un deseo de cambio y fomenta una amplia gama de intereses. La frase que representa es: “espero que hagas lo mejor que puedas...” (Mendoza y Ortiz, 2006, p. 121).

3. **Influencia idealizada** de acuerdo con Hermsilla et al. (2016) facilitan el desenvolvimiento considerando todos los aspectos, forjando la seguridad en él mismo y entre sus amigos. Acrecentando la lealtad, responsabilidad, confianza, admiraciones, satisfacciones y las innovaciones (p. 136).
4. **Consideraciones individualizadas** donde es considerado principalmente el resultado y el crecimiento del docente, profesionalmente y personalmente. Por ello deberán presentar determinadas conductas al interrelacionarse y al brindar apoyo al docente, considerándolos como seres humanos competentes y a la vez con necesidades y afectos (García et al., 2018, p. 212). Inclusive se busca que los líderes pedagógicos pongan en evidencia sus capacidades para acostumbrarse a crear relaciones personales utilizando procesos comunicativos, así mismo adaptarse a los cambios que se originen en las instituciones.

#### **2.2.1.2. Importancia del liderazgo transformacional.**

Álvarez (2010) menciona que para ser un buen líder hay que ser un modelo para la institución, demostrar amor hacia su trabajo, establecer metas firmes, realizar un arduo trabajo e interactuar con la totalidad del personal que conforma la institución. Además, recomienda al líder conductas como:

#### **Conductas del líder:**

- Crear fuertes vínculos con las personas.
- Resaltar los logros de manera privada o pública.
- Elaborar métodos para moderar las conductas problemáticas que puedan impedir el correcto desarrollo de las actividades colectivas.
- Dedicarse a alcanzar los objetivos y planes de la organización.

### **Actitudes del líder:**

- Se adapta, atiende y aprueba sugerencias que sean provechosas para la institución y sus trabajadores.
- Refleja su estilo de vida personal en su trabajo, y trata de transmitirlo a sus seguidores.
- Antepone el trabajo en equipo antes que la individualidad, ya que de esta manera se lograra conseguir los objetivos de manera eficiente.
- Posee el temple necesario para negarse en caso una sugerencia no es provechosa y podría perjudicar a la institución.
- Empatiza con el resto y entabla amistades con ellos.

### **Habilidades detectadas en directivos con estilo de líder**

- Maneja correctamente el trabajo colectivo, valora la diversidad de cada integrante ya que esto le aporta versatilidad al equipo.
- Reconoce la importancia de la participación de cada integrante del grupo.
- Presenta ideas sólidas y de manera respetuosa, sin interrumpir o desacreditar la de los demás.

Por la cual esta se orienta a resultados dados en un mundo con gran complejidad y de cambios constantes tanto en el ámbito económico, social y tecnológico como factores que integran el mercado laboral (Fernández y Quintero 2017; y Murali et al., 2016).

Según Mauli (2018) esta manera de liderar “es fundamental porque permite encarar las dificultades de la globalización a nivel mundial donde se dan las relaciones de individuos capaces de desarrollar un liderazgo con sus seguidores al interior de una institución” (p. 28).

“De la misma forma este tipo de liderazgo es necesario para el intercambio de actividades creativas y de nuevos aprendizajes” (Al-Husseini et al, 2019, p. 1).

Según Al-Amin (2017) con el fin que el liderazgo “permita ir más allá de lo personal con los seguidores considerando como base los incentivos, la motivación, entusiasmo y el ser

reconocido, los que se regirán en principios éticos, responsabilidades y lealtad y devoción” (p. 27).

De igual forma, Sotteccani (2017) señala que “es una manera de liderar orientada a gestionar procesos a nivel administrativo, utilizando recursos que le faciliten lograr sus objetivos deseados” (p. 27).

Farahnak et al. (2019) agrega que “esta manera de liderar constituirá la base donde se apoyen las transformaciones de la organización para crecer innovadoramente de manera acertada” (p. 99).

A la vez Buil et al. (2019) menciona que “esta manera de liderazgo proporciona posiciones críticas que buscan cambios y empoderar al líder y seguidores relacionándolos con sus intereses, aspiraciones, estímulos a nivel intelectual ya sea realmente o personalmente” (p. 4).

### **2.2.1.3. Dimensiones del liderazgo transformacional.**

En sus dimensiones se consideran investigaciones de variados autores quienes dan con sus hallazgos fundamentos al liderazgo transformacional.

**El liderazgo idealizado** tenemos que, Yukl (2008) menciona generar una fuerte emoción y lograr que empaticen o se identifiquen con el líder es la “influencia idealizada” (p. 273). Por consiguiente, es fundamental la manera en como el líder acompaña su exposición hacia sus seguidores, debido a que es por la manera en como resuelve sus conflictos es que será admirado.

Se define como la habilidad para mostrar compromiso y fidelidad, creatividad y anhelos (Alqatawenah, 2018, p. 18; Rao, 2018, p. 6). En consonancia con los valores morales y éticos como lo indican Díaz y Quiñones (2018, p. 1), tenemos que los seres humanos con esta forma de liderar desarrollarán y motivarán la pasión por la misión de acuerdo a los intereses de las instituciones u organismo (Muterera et al., 2018, p. 4; Ong et al., 2018, p. 2). Este tipo de

liderazgo es el que se considera como un prototipo a seguir debido sus compromisos y el respeto que fomenta en sus seguidores, quienes lo reverencian (Villalobos, 2017, p. 26).

Las cualidades que se pueden ver son posturas a nivel personal de sus seguidores, informes a sus discípulos, afrontamiento de situaciones problemáticas de manera acertada. Buscando solucionar dichos problemas en las instituciones, para ello realizan acciones de forma particular, demuestra competencias para orientar la institución, prestándoles atención, teniendo en cuenta sus carencias y a la vez los motiva (Mekpor and Dartey-Baah, 2017, p. 75; Salas-Vallina and Fernández-Guerrero, 2020, p. 3).

**El liderazgo inspiracional** tenemos que Pestana et al. (2009) aclara la conexión entre la motivación y el liderazgo transformacional siendo el primero el camino para desarrollarlo (p. 9).

Entonces podemos afirmar que la motivación va dar resultados si es que se dirige hacia donde se inclina la persona. Por lo que el líder tiene la labor de crear vínculos, y por medio de un solo planteamiento incorporar a todos los miembros, que se traduce en la invención de programas que generen un beneficio para la institución. Espinoza (2006) menciona que un líder debe tocar el fondo de sus seguidores, otorgándoles un valor individual, adicionando el interés de reforzar los vínculos personales. Argyris (citado en Mendoza y Ortiz, 2006) en cambio sostiene que la motivación y la responsabilidad por parte de los miembros de la institución son complementarios al liderazgo transformacional, siendo este una consecuencia de llevarlos a cabo correctamente.

Se origina en el flujo de ideas compartidas entre sus seguidores, incentivándolos a valorar el trabajo en grupo, incrementando amor por la visión y misión de sus adeptos (AlHusseini et al., 2019, p. 5; Ullah et al., 2019, p. 4). Este modelo de liderar utiliza símbolos, gráficos, emociones y procedimientos de la comunicación asertiva que motiven e inspiren, generando felicidad, oportunidades, compromisos y entrega (Muterera et al., 2018, p.4;

Körösényi and Patkós, 2017, p 615). En este tipo de liderazgo hay una comunicación asertiva, pensando en el futuro, logra el trabajo cooperativo que lo lleven a conseguir los objetivos de la institución (Villalobos, 2017, p. 15).

Los atributos que procura potenciar son la consistencia tanto en las palabras como en las acciones, influenciar en sus discípulos sobre los beneficios del trabajo, dando prioridad a las acciones institucionales, demostrando la ejecución de las faenas de forma colaborativa, logrando posibilidades e incentivos que ayuden a obtener los logros propuestos por la organización, son tenaces en el logro de sus objetivos.

**El liderazgo intelectual** tenemos que Ganga et al. (2016) defiende el constante dinamismo como la piedra angular de la estimulación mental, determinado por el constante trabajo de los miembros. Añadiendo que un líder debe reconocer cuando comete un error, debe evitar comportamientos conflictivos como inculpación o el accionar sin preguntar, el líder debe inspirar a sus seguidores en alcanzar los metas que la institución ha establecido.

“Prioriza de forma estratégica dar solución a los conflictos de su contexto y al mismo tiempo de sus seguidores registrando procedimientos con gran creatividad e innovadores que fomentan el logro de metas y la adopción de decisiones.” (Al-Husseini et al., 2019, p. 5). “Al mismo tiempo puede incentivar a sus discípulos a que logre sus metas competentemente con la aplicación de referencias teóricas novedosas y actualizadas, permitiendo darles otra mirada a los problemas y de esa manera solucionarlos” (Muterera et al., 2018, p. 6).

En cuanto a Villalobos (2017) Las cualidades cultivadas emergerían de las enmiendas de los seguidores de forma positiva, de esta forma se estimulará el desempeño eficaz, solucionar conflictos, incrementar el desarrollo de pensamientos novedosos entre sus seguidores, incremento de los compromisos en el trabajo, establecer normas y utilizar estrategias de forma asertiva (p. 15).

**El liderazgo individualizado** tenemos que Yukl (2008) menciona que algunas veces los miembros tienen miedo de mencionar cierta información, algo que no permite alcanzar las metas de la institución, en consecuencia, debe ser el líder quien guíe su mente para que logren un mejor control y conocimiento de sus capacidades y consigan salir de sus problemas. Mendoza y Ortiz (2006) refiere que un gestor debe tener en cuenta a cada uno de los integrantes del centro laboral, incorporarlos al entorno social y otorgarles un ambiente adecuado que favorezca el desarrollo de sus actividades profesionales, señalando que es el gestor quien debe demostrar predisposición a interactuar fuertemente con sus seguidores y tener presente sus necesidades.

Es la forma en que se percibe así mismo, poniendo interés por las necesidades de sus seguidores permitiendo desenvolverse a través de entrenamientos que le permitan dar solución a sus demandas (Al-Husseini et al., 2019, p. 7). Según Villalobos (2017) intentar brindar atención específica a su personal a cargo, mostrando empatía, asertividad, disposición y escucha de manera asertivamente su característica tiene que brindar respuestas claras, realiza acciones de forma responsable, con empatía orientadas a sus discípulos, muestra gran empeño en su trabajo, adquiere competencias de ayuda mutua, identifica el buen desempeño (p. 15).

En relación a las referencias teóricas seleccionadas en la gestión educativa encontramos teorías acerca de la calidad educativa que según Gómez-Yepes (2010) manifiesta que nace de las contradicciones en su concepto relacionada con la programación y las actividades que se enfocan a la conducción de procedimientos específicos, situaciones y objetivos, considerando el avance del estudiante, logrando de esta forma aprendizajes significativos. Este concepto fundamental en la política educativa se basa en la percepción y características individuales cuando se interpretan los diferentes contextos (p. 75). Los principios de la conveniencia social y la eficiencia financiera de acuerdo Chiavenato (2007) está concentrada en el desarrollo y las producciones educativas dentro de la sociedad de forma eficiente y eficaz, desarrollando

acciones pertinentes y claras que puedan ser registradas e identificadas en el desarrollo del individuo dentro de la comunidad diversa. Es por ello que los procedimientos de gestión educativa tienen en consideración determinados principios habituales como: el humanista de Elton Mayo, la centralización y descentralización preparación para el trabajo, de estructuración manifestadas por Weber; entre diversos aportes a esta manera de gestionar es la ejemplificación burocrática, las teorías del comportamiento, sistémicas y situacionales (p. 434).

### ***2.2.2 La gestión escolar***

#### **2.2.2.1 Definiciones de gestión escolar.**

La gestión escolar busca asegurar una adecuada calidad educativa, por medio del marco de buen desempeño directivo, donde se precisa el compromiso y las actividades que debe seguir el director como gestor de educación, mencionando lo siguiente: un líder contribuye, motiva y maneja las acciones que se dan dentro de una institución educativa en función de lo académico (MINEDU, 2014), las tareas de un director no son únicamente de administración y políticas sino que también encaminadas lograr un beneficio en la enseñanza brindada y las actividades académicas del docente.

Consecuentemente, en el momento que el director asume el rol de líder pedagógico, genera una respuesta positiva en el proceso de instrucción de los educandos, tal como lo muestra la evidencia nacional e internacional (MINEDU, 2014)

El estudio acerca de la gestión pedagógica fue llevada a cabo en los años 60 en Norteamérica, en los 70 en Reino Unido y una década después en Latinoamérica. Dos años después de haber iniciado el segundo milenio, Casassus (2002) refirió que la gestión pedagógica no encontraba aun una identidad, y que solo era la parte práctica de los conceptos de gestión y enseñanza.

La gestión escolar conceptualizada considerando las actividades de los directivos los cuales deberán poseer conocimientos altos para manejar sus competencias que le permitan

hacer una gestión asertiva en la conducción y control de los estados emocionales de sus trabajadores (Andriani et al., 2018, p. 20). Además, los procedimientos de gestión escolar nacen de los compromisos de aumentar su especialización y realizar trabajos que permitan concretar sus metas, es por ello que se hace primordial el cumplimiento en el proceso de adquirir conocimientos, perspectivas y destrezas empleadas en los procesos de especialización que logren acrecentar las capacidades, generando los recursos necesarios para mejorar (Quintana-Torres, 2018, p. 263).

### 2.2.2.2. Características de la gestión escolar.

Gómez y Macedo (2011) conceptualiza la gestión académica como una doctrina orientada a desarrollar las bases administrativas y de enseñanza dentro del centro educativo. Lo que da vía libre al desenvolvimiento desde los niños hasta los jóvenes como personas competentes para crear democracia, buscando un beneficio general mas no individual.

#### Figura 2

*Pasos para la gestión académica*



Fuente: Tomado de Gómez y Macedo (2011, p. 41).

Una gestión llevada a cabo correctamente debe poseer una serie de pasos:

**Planificación:** El primer paso para llevar a cabo una gestión, mediante el planteamiento de objetivos, el establecimiento del presupuesto y estrategias y la recopilación de planes y proyectos.

**Organización:** Es llevar un orden para encaminar la planificación, mediante: distribución, procedimiento y responsabilidades.

**Dirección:** Faculta encaminar el inicio de las actividades planteadas. Se da mediante: liderazgo, determinar y delegar funciones, distribución.

**Coordinación:** Faculta incorporar, ajustar y concordar las acciones planificadas, se consigue mediante: comités y grupos de trabajo.

**Control:** Faculta comparar los resultados conseguidos con lo previamente planificado. Se da mediante la inspección, control, comprobación y retroalimentación. (p. 41)

Además, una gestión llevada a cabo correctamente debe poseer una serie de condiciones:

- Poseer un manual completo, congruente, y uniforme para tomar las decisiones.
- Tener objetivos establecidos, planes de acción propuestos y una gestión priorizada de recursos.
- Precisar las operaciones que generen beneficio a posteriori, teniendo en cuenta habilidades, debilidades y peligros del ambiente donde se lleva a cabo la gestión, así como las consecuencias y problemas que se presenten.
- Estipular acuerdos entre todos los miembros que participan en las actividades.
- Identificar el modelo de servicio pedagógico que se emplea.

Entre ciertas características que se deben tener en la gestión escolar según Fuentes-Pérez (2019) es que deben estar centradas en los resultados logrados como efectos del trabajo desarrollado de manera competente y eficaz. Son encargados de gestionar; el personal directivo, docentes, administrativos y estudiantes con sus respectivos apoderados de forma

armoniosa que los convierta en entes de cambios en la sociedad que les permita brindar aprendizajes de gran significatividad. Siendo en este punto trascendental las acciones, objetivos y resultados que se quieren alcanzar, que respondan a la demanda del servicio educativo ofertado para lograr aprendizajes de calidad (Eliyana and Ma'arif, 2019, p. 145).

Los procesos educativos están enrumados hacia los estudiantes teniendo en cuenta como comienzo su competencia, capacidad y potencialidad. Teniendo un rol fundamental los materiales que permitirán el soporte físico de los aprendizajes. Considerando así mismo los ritmos y estilos que tienen para aprender los alumnos, lo que permitirá elegir la estrategia más adecuada para los procesos educativos a llevar a cabo.

El protagonista de la institución viene a ser el director como gestor educativo, por ende, necesita citar la acción de toda la comunidad educativa y de esta manera llevar una gestión de la institución, permitiendo la participación, no solo pasiva mediante la asistencia a reuniones, sino que también por medio de sugerencias que estén dirigidas a realizar las actividades académicas y conseguir logros académicos. Para lo cual se tiene que:

Participar en opinar, interactuar y llevar a cabo una serie de el proceso de decisión en el centro educativo. Seguir la guía curricular para ofrecer ideas acerca de los objetivos requeridos y como conseguirlos, formando parte de las reuniones para padres donde la conclusión final nace de la unión de todos los pequeños aportes brindado tanto por los docentes como padres de familia. (Reveco, 2004, p. 47).

### **2.2.2.3. Importancia de la gestión escolar.**

Se fundamenta en que toda gestión debe tener en cuenta la conceptualización esencial en relación con la ley, eficiencia y calidad del sistema educativo para mejorar los resultados estudiantiles. Esta gestión tiene por fin incrementar y desarrollar buenos aprendizajes, liderando el trabajo colaborativo, la vocación del profesorado, capacitaciones, las áreas de enseñanza, las relaciones de la I.E con su contexto (Fuentes-Pérez, 2019, p. 342).

Según el MINEDU (2014), refiere que, la gestión pedagógica es descentralizada en el campo de las competencias divididas en cada nivel de gobierno, conservando el sistema de enseñanza unificado, presentando las características a continuación:

**Es descentralizada**, ya que el campo de la gestión educativa es independiente del ministerio educativo, no se desarrolla únicamente en este, lo hace también en distintas instancias.

**Es esquematizada y flexible**, debido al fácil manejo de los procesos educativos, lo que permite a las diferentes necesidades de los alumnos, y a los cambios que se aplican en cada localidad.

**Es formativa**, debido a que favorece el desempeño de los empleados en la institución educativa.

**Es unitaria**, sistemática y activa, ya que se diferencia en cada sociedad descentralizado, sin embargo, presenta una meta común a todas: cumplir sus objetivos.

**Es integral**, debido a que agrupa a la comunidad, pedagogía y la gestión en la gestión académica.

### Figura 3

*Características de la gestión pedagógica*



Fuente: Tomado de MINEDU (2014).

#### **2.2.2.4. Dimensiones de la gestión escolar.**

Carrasco (2019) define las siguientes dimensiones: administrativa, pedagógica y comunitaria.

**La dimensión administrativa** abarca el conjunto de acciones y métodos para llevar de modo eficaz la fuerza laboral y de capital; la dirección del movimiento de la información vinculada a los miembros del centro educativo; el acatamiento de normas, además de la revisión de las actividades educativas; con el objetivo de permitir una buena educación. De manera que, se busca un correcto manejo de la toma de decisiones y adicionar el documento más apropiado para lograr las metas de la organización. También cabe mencionar que permite crear relaciones, armonizando los intereses personales con los requeridos por los centros educativos, orientados a una correcta valoración de las decisiones, con el fin de llegar a las metas de corto, mediano y largo plazo que se plantean cada institución educativa, orientadas al plan general, gestionadas por el estado, para lo cual se requiere una administración de los docentes, como personal administrativo, así como la designación de los cargos, delegación de funciones, una constante evaluación de todo el personal para medir su desempeño, sin descuidar la infraestructura, y todo lo que está dentro del establecimiento. Tener la documentación ordenada y actualizada, con la finalidad de poder proponer un presupuesto apropiado y acorde a las necesidades, para lo cual se requiere un buen manejo contable, como el financiamiento que pueda tener, sea privado o del estado.

“Está orientada a promocionar el mejoramiento de las I.E, diseñando, organizando, desarrollando y evaluando su cultura organizacional” (Herrera-Meza, 2017, p. 166). Parte de la misión y visión que permita darle su papel a cada uno de los que integran la organización.

**La dimensión pedagógica y académica** conducida por el director que según su organización se reunirá con sus adeptos para realizar la planificación, ejecución y la evaluación

del progreso de sus alumnos, considerando como punto de partida el entorno y los requerimientos que han sido priorizadas y que merecen atención y mejora.

Por otro lado, se menciona la particularidad de cada educador, con una diversidad de capacidades capaces de inculcar conocimiento en sus estudiantes de manera exitosa; cada docente tiene una manera única de preparar una clase.

**La dimensión comunitaria** observada en los que conforman las sociedades, el director tiene que hacer un llamado a sus colaboradores para que contextualicen las situaciones problemáticas para así lograr mejoras internamente y externamente que les permitirá determinar objetivos, programas de mejora, realizar procesos y medir el resultado, (Ari y Luisa, 2017, p. 296).

El proceso para gestionar dentro de la administración tendrá como cualidad la promoción que permita buscar el recurso a nivel económico y físico que asista a lograr lo que propone el plan anual de trabajo, este modelo de gestión permite establecer las reglas que satisfagan los requerimientos de los alumnos y adeptos de la institución, lo que les permitirá alcanzar de forma pertinente el aprendizaje.

Además, se manifiesta la importancia de los vínculos que se forman a nivel asociativo, en el que actúan no únicamente los habitantes de una localidad de manera unipersonal, sino que el conjunto de instituciones de la comunidad como: la municipalidad, parroquias, instituciones civiles, y otros. Finalmente, la importancia de la constante relación familiar entre progenitores y su progenie orientados a seguir el rendimiento escolar de sus hijos.

## 2.3 La educación básica alternativa (EBA)

El Ministerio de Educación con DS N° 011-2012-ED autoriza las directrices de la ley N° 28044 - ley general de educación, con la que se regulan los principios generales de la educación y el sistema educativo en Perú, el mismo que define en su artículo 67, a la educación básica alternativa, que "Se adapta a la formación académica individual continua en el transcurso de su existencia, brindando servicios a jóvenes, adultos y adolescentes mayores de 14 años que no están en la etapa escolar convencional." (p.14).

### 2.3.1 Ubicación de la EBA en la estructura del sistema educativo peruano

El sistema educativo peruano, de acuerdo con la Ley General de Educación, Ley N° 28044, se estructura de manera que se alinee con los objetivos y fundamentos de la educación, y al mismo tiempo, se adapte a las demandas y requerimientos nacionales.

#### Figura 4

*Estructura del sistema educativo peruano*

ETAPAS	MODALIDADES (1)	NIVELES / PROGRAMAS	CICLOS	GRADOS
EDUCACIÓN BÁSICA	EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR	EDUCACIÓN INICIAL	I	0 - 2 años
			II	3 - 5 años
		EDUCACIÓN PRIMARIA	III	1ro y 2do
			IV	3ro y 4to
			V	5to y 6to
		EDUCACIÓN SECUNDARIA	VI	1ro y 2do
			VII	3ro, 4to y 5to
	PROGRAMAS DE EDUCACIÓN BÁSICA ALTERNATIVA DE NIÑOS Y JÓVENES ADULTOS PEBANA /PEBAJA		INICIAL	Dos Grados (Alfabetización)
		INTERMEDIO	Tres Grados (PostAlfabetización)	
		AVANZADO	Cuatro Grados	
	EDUCACIÓN BÁSICA ESPECIAL	INICIAL	I	0 - 2 años
			II	3 - 5 años
		PRIMARIA	III	1ro y 2do
IV			3ro y 4to	
V			5to	
EDUCACIÓN SUPERIOR	universitaria no universitaria	universitaria no universitaria	Se rige por Ley Específica Pedagógica, Tecnológica y Artística.	
FORMA				
EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVA			Ciclo Básico Ciclo Medio	

Fuente: Tomado de la Ley de Educación 28044 (2013).

### **2.3.2 Caracterización de los estudiantes de EBA**

Mediante la Resolución Viceministerial N° 034-2019-MINEDU, da su aprobación al plan de estudios de educación básica alternativa para los ciclos iniciales e intermedios, así como para el ciclo avanzado, en el que destacamos las características de los educandos inscritos en esta modalidad han sido vinculadas con los atributos que deben lograr al graduarse, con el propósito de reconocer las áreas en las que requieren un mayor desarrollo para obtener una educación completa (p.11).

Entre sus características tenemos:

- Son individuos que han forjado su identidad a través de sus experiencias y relaciones con su entorno familiar, social y ambiental.
- Participan de manera activa en la sociedad y desempeñan un papel activo en ella.
- Tienen conocimientos y vivencias que han adquirido a través de su interacción con las personas y su entorno.
- Tienen diversas motivaciones para la educación.
- Utilizan tanto el castellano como una lengua originaria para la comunicación.
- Interpretan su entorno natural y artificial a partir de sus experiencias culturales y de vida.
- Aplican habilidades matemáticas en distintos aspectos de su vida personal y laboral.
- Gestionan sus recursos financieros de manera independiente.
- Participan en la era digital y tecnológica.
- Necesitan desarrollar procesos autodidactas de aprendizaje.
- Valoran y comprenden la connotación espiritual y de índole religioso en sus vidas.

(pp. 11-14)

### **2.3.3 Características de la Educación Básica Alternativa**

Las características de la EBA están establecidas en el Reglamento de la Ley General de Educación, ley 28044, en su artículo 68 indica:

- a) Relevancia y pertinencia: Al mantener una actitud receptiva hacia su entorno, prioriza de manera destacada a los grupos desfavorecidos en zonas rurales y periurbanas. Además, adapta su enfoque educativo para atender a la diversidad de los participantes, ofreciendo programas específicos que consideran factores como la edad, género, idioma materno, intereses y las necesidades de diversas poblaciones que presentan particularidades, como adultos mayores, personas en situación de reclusión, o aquellos con requerimientos de aprendizaje académicos especiales relacionadas con discapacidades y cualquier otra afectación que mengue su educación.
- b) Participativa: Dado que los estudiantes participan de manera estructurada y democrática, a través de sus grupos y asociaciones, en la elaboración de decisiones relativas a los estándares y procedimientos de la educación, integrando en este proceso a los demás miembros de la comunidad.
- c) Flexible: Debido a que la disposición de los servicios educativos, la variedad de programas educativos, la programación, las horas de clase, las modalidades en las cuales pueden ser atendidos, los horarios, y las jornadas de los estudiantes son multifacéticos y se adaptan a la diversidad de los educandos y sus entornos. El proceso educativo se lleva a cabo en distintos colegios no escolarizados que cuenten con esta modalidad, así como a varios entornos y organizaciones comunitarias, poniendo un énfasis especial en el fomento de las aptitudes emprendedoras de los estudiantes. (p. 31)

### ***2.3.4 Organización de la Educación Básica Alternativa***

El Centro de Educación Básica Alternativa se organiza según ley 28044 en su artículo N° 69, a través de los siguientes métodos de prestación de servicios:

- a) Presencial: Necesita que estudiantes y docentes coincidan en el mismo lugar y al mismo tiempo, siguiendo un calendario y horario predeterminado.
- b) Semipresencial: Implica que los estudiantes asistan de manera intermitente para recibir orientación de los docentes de acuerdo a sus necesidades individuales.
- c) A distancia: Se vale de medios electrónicos y/o digitales, impresos o no, que actúan como intermediarios en el proceso de enseñanza, de acuerdo a pautas específicas. (p. 31)

### ***2.3.5 Acceso y articulación de la Educación Básica Alternativa***

La admisión a la modalidad, en cualquiera de sus modalidades, grados y ciclos, se lleva a cabo a petición del individuo, quien puede solicitar validación de estudios, reconocimiento de estudios anteriores o realizar pruebas de ubicación. Está regulada por reglas particulares de correspondencia establecidas por el Ministerio de Educación, especialmente con respecto a Educación Comunitaria, Educación Técnico-Productiva, Educación Básica Regular y Educación Especial. Facilita la movilidad de los estudiantes, su inclusión, adaptabilidad y capacidad de conectar diferentes itinerarios y opciones educativas de acuerdo a sus requisitos individuales (Reglamento de la ley N° 28044, 2017, p. 32)

## **2.4 Definición de términos básicos**

### **Liderazgo**

Según la Real Academia Española (2014) “Es la posición de predominio que una institución u organización, un producto o un sector económico ha alcanzado en su ámbito, mostrando una ventaja destacada sobre otros” (p. 17).

### **Liderazgo transformacional**

“Está dado por las conductas típicas que permiten diferenciar al líder de las demás personas. Cimentándose esto en la influencia ejercida por sus seguidores debido al respeto, confianza y estima que les brinda” (House, 1976, p. 17).

### **Gestión**

Según la Real Academia Española (2014) es la acción y efecto de administrar. Gestión escolar, considerando las actividades de los directivos los cuales deberán poseer conocimientos altos para manejar sus competencias que le permitan hacer una gestión asertiva en la conducción y control de los estados emocionales de sus trabajadores (Andriani et al., 2018).

Concluimos con:

Bonnet et al. (1995) presenta una opinión concordante a la de Blase. Refiere que el director no es un actor común en la institución, es el actor protagónico. Aun así, el resto de actores también cuentan con poder dentro de la institución, por lo que menciona lo siguiente:

“El director está investido de una autoridad que le da poder formal. Otros actores de la comunidad educativa, por su personalidad, experiencia o cargo, puede ejercer un influencia positiva o negativa dentro del establecimiento. Jefe debe estar alerta a aquellas influencias explícitas o implícitas que pueden dañar el clima si no los gestiona” (p.187).

Según la afirmación de Ball (1989), "el rol del director es esencial e influyente en la capacidad de poder comprender el funcionamiento intrínseco de la I.E; las responsabilidades legales del director lo colocan en una posición excepcional de autoridad reconocida" (p. 91).

## Capítulo III

### Hipótesis y variables

#### 3.1 Hipótesis

##### 3.1.1 Hipótesis general

El liderazgo transformacional se relaciona de manera directa y significativa con la gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia del distrito José Leonardo Ortiz de Chiclayo.

##### 3.1.2 Hipótesis específicas

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional con la dimensión gestión administrativa de la variable gestión escolar.

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional con la dimensión gestión pedagógica y académica de la variable gestión escolar.

Existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional con la dimensión gestión comunitaria de la variable gestión escolar.

#### 3.2 Variables

##### 3.2.1 Variable 1: Liderazgo transformacional

Bass and Avolio (1994) manifiestan que es una secuencia en la que colaboradores y líderes colaboran entre sí para conseguir las metas organizacionales.

##### 3.2.2 Variable 2: Gestión escolar

Quintana-Torres (2018) refiere que es la manera de actuar del director que debe contar con un gran repertorio de manejo de habilidades para dirigir de manera asertiva en el control de emociones de sus colaboradores de la institución. La gestión escolar proviene de la búsqueda del cumplimiento de labores para que se den resultados y metas propuestos en los

objetivos. Para que ocurra, se necesita que se logre la mejora de los conocimientos, comportamientos y capacidades que no son más que iniciativas de capacitación destinadas a potenciar las competencias que propicien mejoras en los estudiantes.

### **3.3 Matriz de operacionalización de las variables**

**Tabla 1**

*Matriz de operacionalización de variables.*

Liderazgo transformacional y su relación con la gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo, 2022.					
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
<b>Liderazgo transformacional</b>	El liderazgo transformacional es una secuencia en la que colaboradores y líderes colaboran entre sí para conseguir las metas organizacionales (Bass and Avolio 1994).	En términos prácticos, se inicia con la formulación de un enfoque de liderazgo transformacional por parte del director, con el propósito de mejorar la administración escolar en el Centro educativo de José Leonardo Ortiz en base a cuatro dimensiones fundamentales: liderazgo idealizado, liderazgo inspirador, liderazgo intelectual	Liderazgo idealizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de las diferentes opiniones y la crítica de los demás, con la finalidad de mejorar la institución educativa.</li> <li>- Disposición para mantener informada a los diferentes estamentos de la comunidad educativa.</li> <li>- Asertividad para afrontar los diferentes problemas y conflictos que se suceden dentro y fuera de la Institución.</li> <li>- Conducta intachable honesta y sincera.</li> <li>- Promoción de la identidad en la Institución Educativa, con el ejemplo el mismo que es asumido por los trabajadores de la institución.</li> </ul>	Ordinal

		y liderazgo individualizado.	Liderazgo inspiracional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coherencia con lo que dice y con lo que hace.</li> <li>- Acciones para la mejora de la I.E, están por encima de los intereses personales.</li> <li>- Fomento y colaboración en redes de colaboración estratégica, tanto internas como externas a la institución educativa.</li> <li>- Competencias para asegurar respaldo de individuos en el cumplimiento de los objetivos institucionales.</li> <li>- Dedicación constante en la búsqueda de los objetivos de la institución.</li> </ul>	
			Liderazgo intelectual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estricto y a la vez comportamiento agradable en el trato con los trabajadores y estudiantes.</li> <li>- Promoción, motivación y estímulo al desarrollo innovador en la I.E.</li> <li>- Preocupación y participación en las soluciones de los problemas de la I.E.</li> <li>- Promoción y apoyo en el desarrollo de proyectos innovadores en la I.E.</li> </ul>	

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción en el intercambio de experiencias innovadoras con otras I.E.</li> </ul>	
			Liderazgo individualizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entendimiento en la exposición de las propuestas.</li> <li>- Empatía para comprender los sentimientos y necesidades de sus colaboradores</li> <li>- Reconocimiento en público por el trabajo bien realizado</li> <li>- Está al día de las necesidades que surjan en los diferentes estamentos de la institución como docentes, estudiantes y padres de familia, para estar presto a brindar su apoyo.</li> <li>- Reconocimiento permanentemente a su personal cuando realizan un buen trabajo.</li> </ul>	

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
<b>Gestión escolar</b>	Es la manera de actuar del director que debe contar con un gran repertorio de manejo de habilidades para dirigir de manera asertiva en el control de emociones de sus colaboradores de la institución. La gestión escolar proviene de la búsqueda del cumplimiento de labores para que se den resultados y metas propuestos en los objetivos. Para que ocurra, se necesita que se logre la mejora de los conocimientos, comportamientos y capacidades que son usados para los procesos formativos	Desde una perspectiva operativa, se materializa a través del análisis de las siguientes tres dimensiones: la gestión administrativa, la gestión pedagógica y académica, y la gestión comunitaria.	Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de recursos financieros y materiales.</li> </ul>	Ordinal
			Gestión pedagógica y académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de estrategias premeditadas con el fin de alcanzar los objetivos de aprendizaje.</li> <li>- Implementación de medidas dirigidas a cumplir los objetivos de aprendizaje.</li> <li>- Valoración de los resultados en relación a los objetivos de aprendizaje.</li> </ul>	

	que llevan al desarrollo de competencias para originar condiciones apropiadas de mejora (Quintana-Torres, 2018).		Gestión comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección de inclusión de los estamentos de la entidad a la comunidad.</li> <li>- Intervención eficiente de la comunidad educativa.</li> </ul>	
--	--	--	---------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo IV**

### **Metodología**

#### **4.1 Enfoque de investigación**

El enfoque utilizado en la presente investigación es el cuantitativo, ya que se van a caracterizar mediante el uso de escalas numéricas de tipo ordinal el nivel en la que se encuentran el liderazgo transformacional y la gestión escolar en una Institución Educativa. El enfoque cuantitativo de investigación se captura la realidad de un fenómeno tal y como es, para lo cual se utilizan métodos y técnicas cuantitativas, haciendo uso básicamente de la estadística para tal fin (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

#### **4.2 Tipo y nivel de investigación**

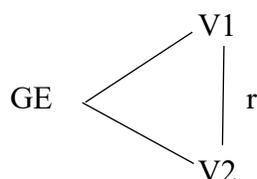
El estudio se encuadró en la investigación de naturaleza básica, ya que, según lo indicó Concytec (2018), en este tipo de investigación se buscaba la comprensión de los elementos esenciales de los fenómenos o sus interconexiones a través del conocimiento.

El nivel de investigación de este estudio es de naturaleza correlacional, dado que pasa de la descripción de las variables de la investigación para luego encontrar la relación de las mismas (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

#### **4.3 Diseño de investigación.**

El diseño de Investigación es no experimental, transversal y correlacional, ya que se van a determinar mediante el uso de herramientas estadísticas correlacionales el grado de relación en la

que se encuentran el liderazgo transformacional y la gestión escolar en una Institución Educativa, conforme se presente en el siguiente esquema:



Donde:

GE: Grupo de estudio.

V1: Variable liderazgo transformacional.

V2: Variable gestión escolar.

R: Relación entre las dos variables.

#### 4.4 Población y muestra

La población estuvo compuesta por 9 docentes y 1 directivo, y dado su reducido tamaño, se decidió incluir a todos en el estudio. Por lo tanto, en esta investigación no se empleó una muestra. De acuerdo con la explicación de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la población abarcó todas las unidades de análisis involucradas en la investigación, y cuando es pequeña, no se requiere aplicar técnicas de muestreo.

#### 4.5 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación

Para el presente trabajo de investigación se utilizaron la técnica de gabinete y de campo; en la primera se utilizó la técnica de investigación bibliográfica, en donde se organizó la información teniendo en cuenta el uso de gestores bibliográficos que nos permitieron el adecuado manejo de las citas y referencias bibliográficas en base a la norma APA, versión 7.

En la técnica de campo, se emplearon encuestas como método de recolección de datos. Se aplicaron dos instrumentos: el cuestionario de liderazgo transformacional y el cuestionario de gestión escolar. Estos instrumentos se desarrollaron a partir de la información recopilada en investigaciones previas y se adaptaron al contexto del estudio en el centro educativo. Además, se sometieron a un proceso de validación con la opinión de expertos y se realizaron pruebas piloto de confiabilidad con un grupo de 8 empleados de la institución educativa CEBA Manuel C. Bonilla en Ciudad Etén, región Lambayeque. Los resultados de estas pruebas arrojaron un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,800 para el primer cuestionario y 0,805 para el segundo.

#### **4.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

En cuanto al análisis estadístico, de acuerdo a los objetivos y diseño de investigación, se procedió, en primer lugar, a emplear estadística descriptiva con el fin de evaluar el nivel en el que se hallaban las variables de interés. Posteriormente, se aplicó estadística de correlación para determinar el grado de relación entre estas dos variables. Para llevar a cabo estos procedimientos, se utilizaron los programas Excel y SPSS.

## Capítulo V

### Resultados logrados con la investigación

#### 5.1 Validación y consistencia de los instrumentos

Los instrumentos fueron sometidos a diferentes pruebas, el fin es poder verificar su validación y consistencia, los instrumentos en cuestión:

1. Cuestionario 1: Sobre el liderazgo transformacional
2. Cuestionario 2: Sobre la gestión escolar.

Se procede a tomar las siguientes acciones.

- a. Cada variable se le aplica una prueba piloto, para verificar su aplicación de los instrumentos, para lo cual se evaluó a docentes del mismo centro educativo que fueron descartados por no encontrarse físicamente, para lo cual se concluyó que se podía aplicar, sin lograr comprometer el funcionamiento del mismo. Existiendo coherencia entre las preguntas que se formularon para elaborar los cuestionarios que se aplica a los docentes que fueron seleccionados para el estudio de la investigación que estamos realizando.
- b. Los cuestionarios fueron sometidos por tres expertos para su evaluación, que laboran en distintas Universidades de nuestra región, para identificar los niveles de los cuestionaron liderazgo transformacional y gestión educativa, para lo cual indicaron que son aplicables, cuyos resultados se encuentran en los anexos.
- c. Con la aprobación de los expertos se procedió a aplicar la prueba Alfa de Cronbach, la cual arroja resultados favorables para cada variable.

Los jueces poseen títulos académicos en el campo de la educación y han obtenido los siguientes grados académicos:

1. Dr. Luis Montenegro Camacho. Dr. en Administración Educativa.
2. Dr. Flor Campos Bustamante. Dra. en Educación.
3. Dr. Ernesto Wenceslao Limonchi Falen, Dr. en Administración de la Educación.

### ***5.1.1 Confiabilidad de instrumentos***

Se evaluó la validez de criterio mediante un análisis de medias ponderadas utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, lo cual arrojó un promedio del 80% para el liderazgo transformacional y un 80.5% en la gestión escolar. Estos resultados indican que los instrumentos son adecuados. Además, tanto el análisis del estadístico Spearman Brown como el coeficiente de Guttman revelaron un alto nivel de validez.

**Tabla 2***Estadísticas de fiabilidad de la gestión escolar*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,805	15

Fuente: Resultado obtenido de la prueba piloto (2022).

**Tabla 3***Estadísticas de fiabilidad del liderazgo transformacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,800	20

Fuente: Resultado obtenido de la prueba piloto (2022).

**Tabla 4***Estadísticas de total de elemento de la gestión escolar*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
G1	22,10	53,433	,400	,796
G2	22,10	52,100	,268	,808
G3	21,70	55,344	,224	,805
G4	22,00	52,667	,275	,805
G5	22,30	49,122	,513	,786
G6	22,20	46,622	,787	,766
G7	22,20	46,622	,787	,766
G8	21,90	55,211	,143	,812
G9	22,50	53,611	,327	,800
G10	22,10	51,433	,352	,799
G11	22,10	52,100	,268	,808
G12	22,20	46,622	,787	,766

G13	22,30	49,122	,513	,786
G14	22,10	51,433	,352	,799
G15	22,00	53,111	,352	,798

---

Fuente: Resultado obtenido de la prueba piloto (2022).

**Tabla 5***Estadísticas de total de elementos del liderazgo transformacional*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
L1	26,70	65,122	,197	,805
L2	27,10	56,989	,781	,764
L3	27,00	66,000	,266	,797
L4	26,50	66,944	,279	,796
L5	27,10	62,100	,604	,780
L6	26,50	66,944	,279	,796
L7	26,90	62,100	,412	,789
L8	27,10	62,100	,604	,780
L9	27,00	72,667	-,197	,827
L10	27,00	66,000	,266	,797
L11	27,10	56,989	,781	,764
L12	26,70	65,122	,197	,805

L13	26,40	71,156	-,118	,814
L14	26,40	59,156	,583	,777
L15	27,00	65,111	,234	,801
L16	27,10	56,989	,781	,764
L17	27,00	66,000	,266	,797
L18	27,50	64,500	,403	,790
L19	26,50	66,944	,279	,796
L20	27,10	62,100	,604	,780

---

Fuente: Resultado obtenido de la prueba piloto (2022).

## 5.2 Presentación de los datos

### ***5.2.1 Resultados de la variable liderazgo transformacional***

Se comienza con las dimensiones, para culminar con la variable de manera global

## Dimensión: liderazgo idealizado

**Tabla 6**

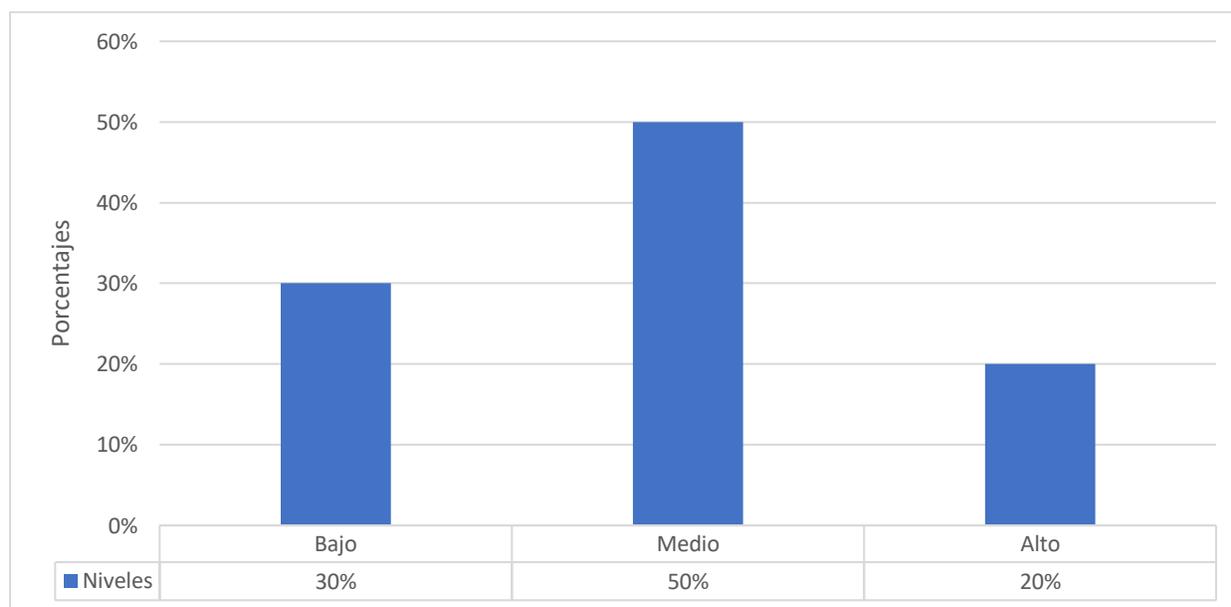
*Nivel del liderazgo idealizado en el liderazgo transformacional*

Niveles	f	%
Bajo	3	30%
Medio	5	50%
Alto	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Resultados del cuestionario de liderazgo transformacional (2022).

**Figura 5**

*Nivel del liderazgo idealizado en el liderazgo transformacional*



Fuente: Resultados del cuestionario de liderazgo transformacional (2022).

Con respecto a los datos que se visualizan de la primera escala, liderazgo idealizado, del liderazgo transformacional existente entre el director y sus docentes, se observa que el 20% se encuentra en el nivel alto, el nivel medio con el 50% y el 30% en el nivel bajo, equivalente al 80%

de los encuestados indican que el liderazgo idealizado lo considera como medio a bajo, esta información es de vital importancia para la investigación.

### Dimensión: liderazgo inspiracional

**Tabla 7**

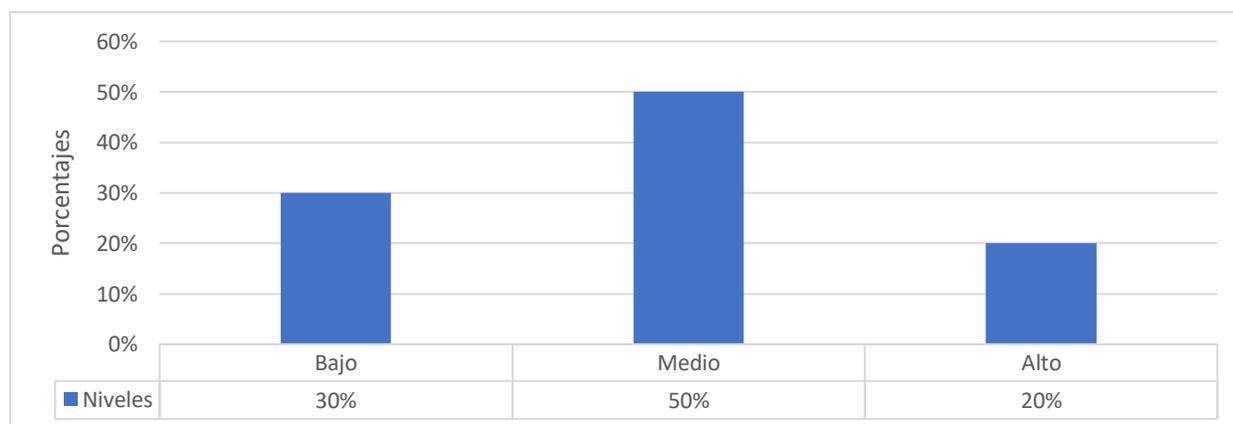
*Nivel del liderazgo inspiracional en el liderazgo transformacional*

Niveles	f	%
Bajo	3	30%
Medio	5	50%
Alto	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Resultados del cuestionario de liderazgo transformacional (2022).

**Figura 6**

*Nivel del liderazgo inspiracional en el liderazgo transformacional*



Fuente: Resultados del cuestionario de liderazgo transformacional (2022).

De la siguiente tabla se tiene que la escala liderazgo inspiracional del liderazgo transformacional existente entre el director y sus docentes, el 20% se encuentra en el nivel alto, el nivel medio con el porcentaje mayor del 50% y el 30% en el nivel bajo; donde el 80% de los

encuestados indican que el liderazgo inspiracional lo considera como medio a bajo, siendo de información relevante para la investigación.

### Dimensión: liderazgo intelectual

**Tabla 8**

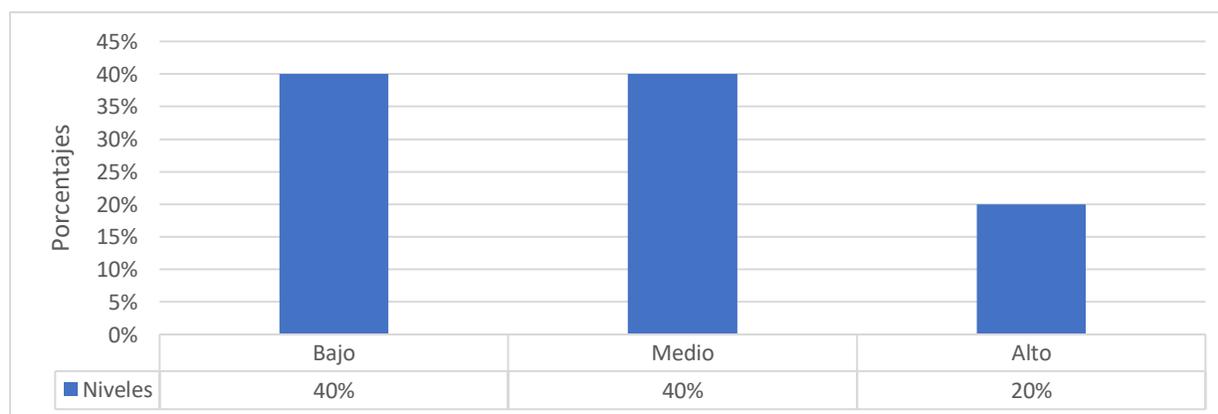
*Nivel del liderazgo intelectual en el liderazgo transformacional*

Niveles	f	%
Bajo	4	40%
Medio	4	40%
Alto	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Resultados del cuestionario de liderazgo transformacional (2022).

**Figura 7**

*Nivel del liderazgo intelectual en el liderazgo transformacional*



Fuente: Resultados del cuestionario de liderazgo transformacional (2022).

Se tiene la tercera dimensión liderazgo intelectual del liderazgo transformacional existente entre el director y sus docentes, donde el 20% se encuentra en el nivel alto, observamos que el

nivel bajo y medio tienen 40%, se tiene el 80% de los docentes indican que el liderazgo intelectual está en el nivel medio a bajo.

### Dimensión: liderazgo individualizado

**Tabla 9**

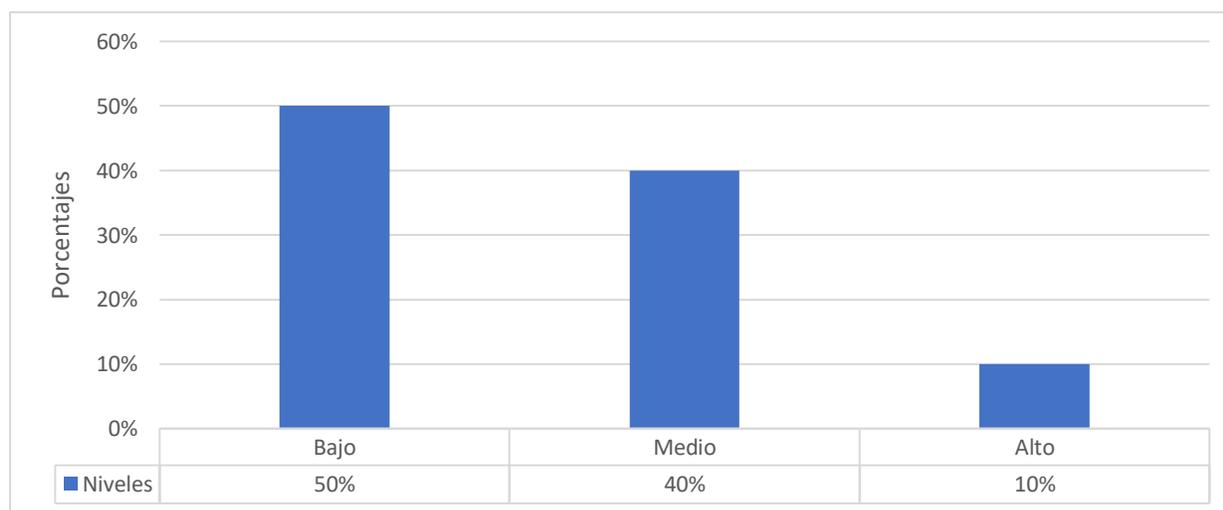
*Nivel del liderazgo individualizado en el liderazgo transformacional*

Niveles	f	%
Bajo	5	50%
Medio	4	40%
Alto	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Resultados del cuestionario de liderazgo transformacional (2022).

**Figura 8**

*Nivel del liderazgo individualizado en el liderazgo transformacional*



Fuente: Resultados del cuestionario de liderazgo transformacional (2022).

Con la cuarta y última dimensión liderazgo individualizado del liderazgo transformacional existente entre el director y sus docentes, donde el 10% se encuentra en el nivel alto, se tiene que

el nivel medio es 50% y el nivel bajo cuenta con el 40%, la mayoría que es el 90% de los docentes indican que el liderazgo intelectual está en el nivel medio a bajo.

### Liderazgo transformacional

**Tabla 10**

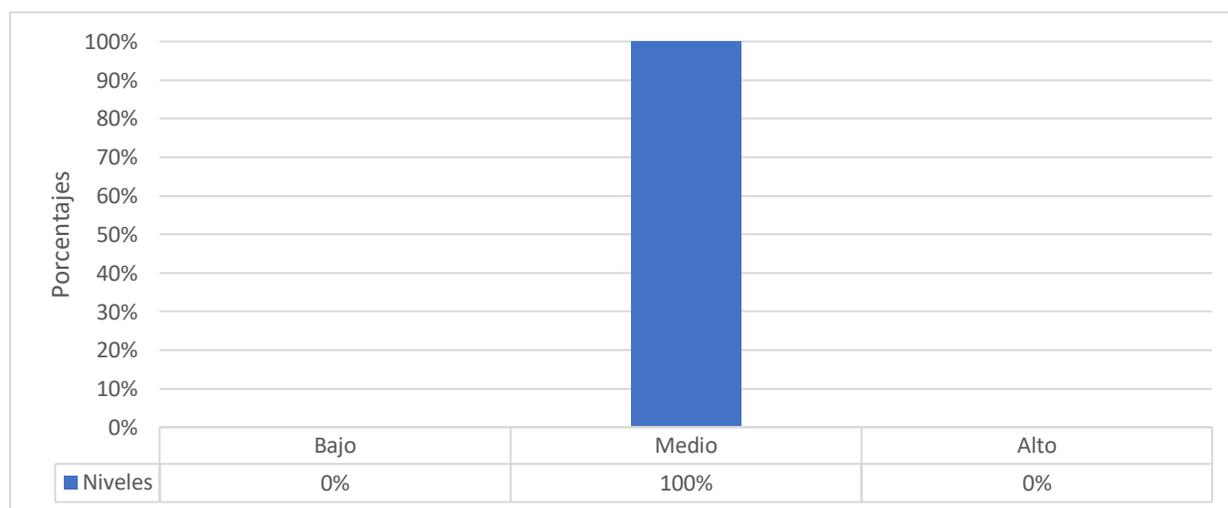
*Nivel del liderazgo transformacional*

Niveles	f	%
Bajo	0	0%
Medio	10	100%
Alto	0	0%
Total	10	100%

Fuente: Resultados del cuestionario de liderazgo transformacional (2022).

**Figura 9**

*Nivel del liderazgo transformacional.*



Fuente: Resultados del cuestionario de liderazgo transformacional (2022).

Se tiene en cuenta los resultados de la tabla, la variable liderazgo transformacional el 100% quiere decir los 10 encuestados están en el nivel medio. Para lo cual se constata que no existe una

dirección correcta por parte del director, en las actividades escolares, no permitiendo ser la guía que requieren los docentes para el cumplimiento de sus funciones.

### 5.2.2 Resultados de la variable gestión escolar

Se comienza con las dimensiones, para culminar con la variable de manera global

#### Dimensión: gestión pedagógica y académica

**Tabla 11**

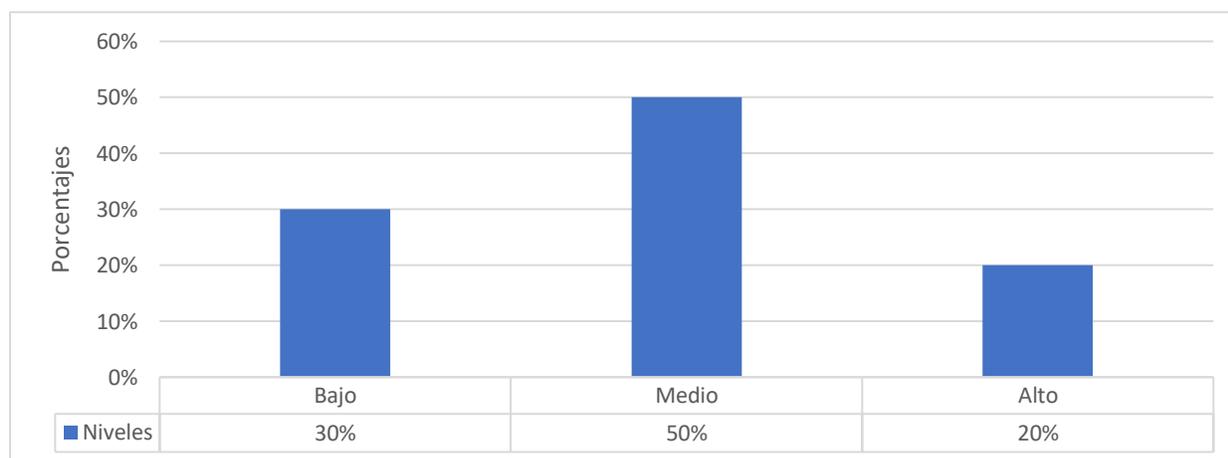
*Nivel de la gestión pedagógica y académica en la gestión escolar*

Niveles	f	%
Bajo	3	30%
Medio	5	50%
Alto	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Resultados del cuestionario de gestión escolar (2022).

**Figura 10**

*Nivel de la gestión pedagógica y académica en la gestión escolar*



Fuente: Resultados del cuestionario de gestión escolar (2022).

Se tiene la primera dimensión gestión pedagógica y académica de la gestión escolar existente entre el director y sus docentes, donde el 20% se encuentra en el nivel alto, se tiene que

el nivel medio es 50% y el nivel bajo cuenta con el 30%, la mayoría que es el 80% de los docentes indican que la gestión pedagógica está en el nivel medio a bajo.

### Dimensión: gestión comunitaria

**Tabla 12**

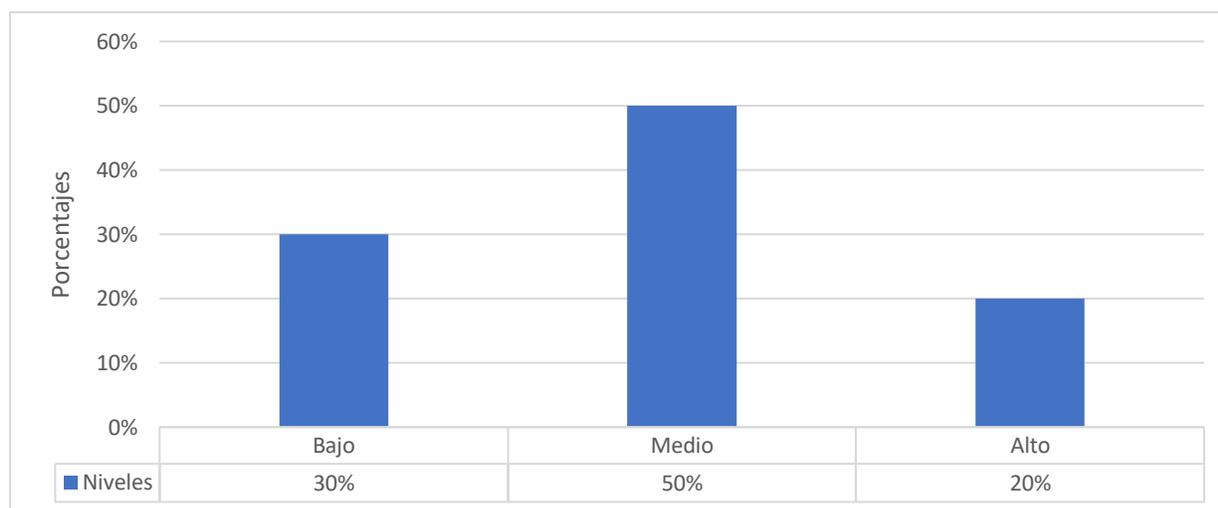
*Nivel de la gestión comunitaria en la gestión escolar*

Niveles	f	%
Bajo	3	30%
Medio	5	50%
Alto	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Resultados del cuestionario de gestión escolar (2022).

**Figura 11**

*Nivel de la gestión comunitaria en la gestión escolar*



Fuente: Resultados del cuestionario de gestión escolar (2022).

Con la segunda dimensión gestión comunitaria de la gestión escolar existente entre el director y sus docentes, donde el 20% se encuentra en el nivel alto, con respecto al nivel medio es

50% y el nivel bajo cuenta con el 30%, el 80% de los docentes indican que la gestión comunitaria está en el nivel medio a bajo.

### Dimensión: gestión administrativa

**Tabla 13**

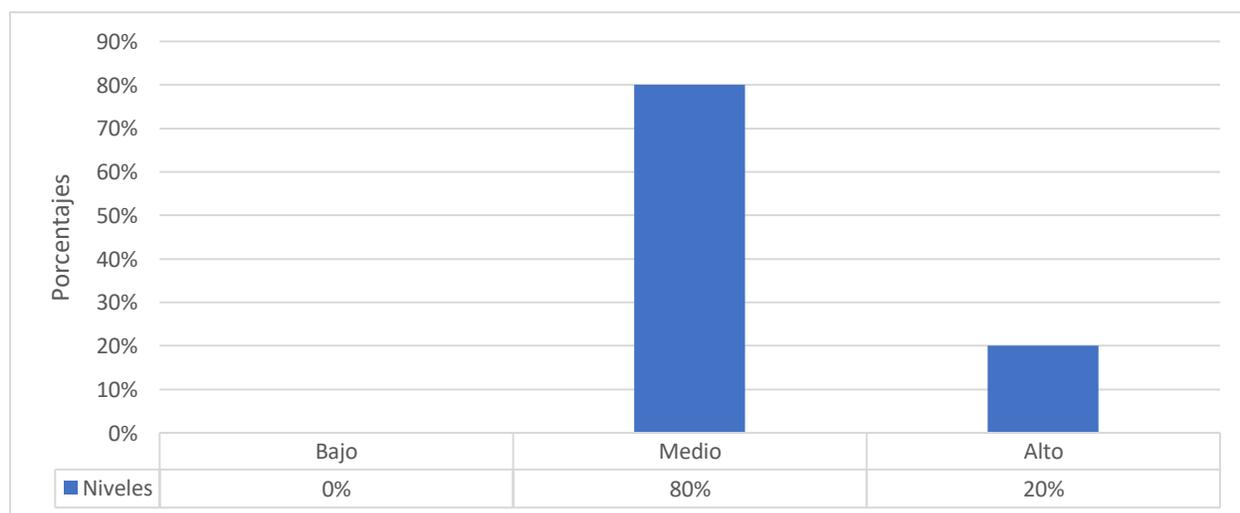
*Nivel de la gestión administrativa en la gestión escolar*

Niveles	f	%
Bajo	0	0%
Medio	8	80%
Alto	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Resultados del cuestionario de gestión escolar (2022).

**Figura 12**

*Nivel de la gestión administrativa en la gestión escolar*



Fuente: Resultados del cuestionario de gestión escolar (2022).

Con la última dimensión gestión administrativa de la gestión escolar existente entre el director y sus docentes, donde el 20% se encuentra en el nivel alto y el restante en el nivel medio

con 80%, aunque no hay docentes que indiquen que exista una gestión administrativa en el nivel bajo, es importante recalcar que solo el 20% indica un buen desempeño en esa dimensión.

### Gestión escolar

**Tabla 14**

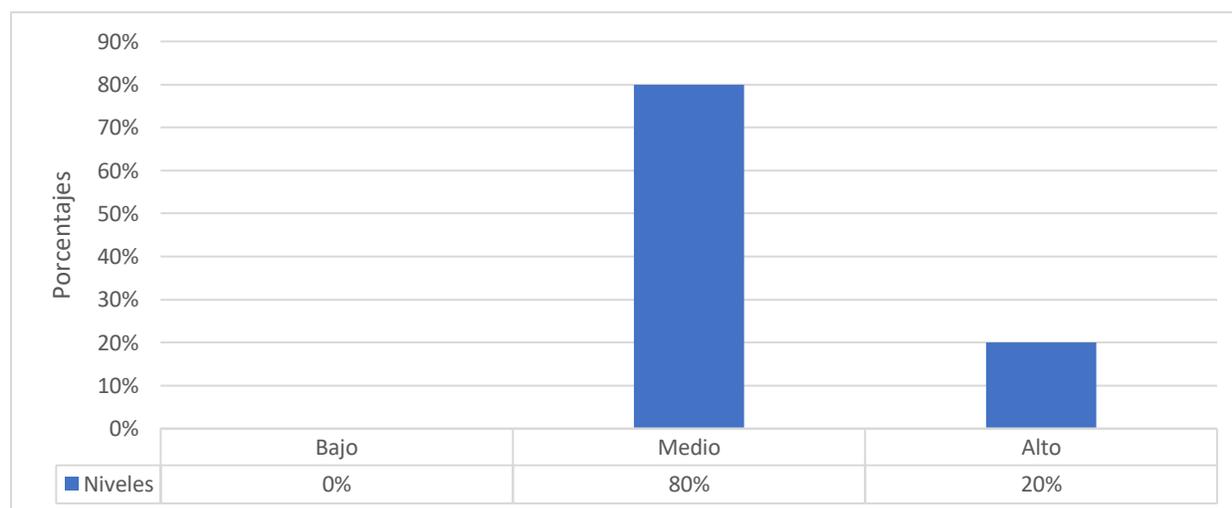
*Nivel de la gestión escolar*

Niveles	f	%
Bajo	0	0%
Medio	8	80%
Alto	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Resultados del cuestionario de gestión escolar (2022).

**Figura 13**

*Nivel de la gestión escolar.*



Fuente: Resultados del cuestionario de gestión escolar (2022).

Los resultados de la gestión escolar existente entre el director y sus docentes, se tiene que el 20% se encuentra en el nivel alto y el restante en el nivel medio con 80%, se muestra que la gestión escolar no registra valores en el nivel bajo.

### 5.2.3 Resultados según objetivos

Para establecer los resultados por objetivos en primer lugar establecemos la prueba de normalidad, para poder determinar la relación entre las variables gestión escolar y de la variable liderazgo transformacional y luego con las dimensiones de la gestión escolar y el liderazgo transformacional, de acuerdo a los objetivos planteados:

**Tabla 15**

*Prueba de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
Liderazgo Transformacional	,226	10	,159	,929	10	,440
Gestión Escolar	,143	10	,200*	,934	10	,484

Nota: \*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia (2022).

En la tabla 15, conociendo que la población total es de 10 encuestados, por ese motivo el valor de normalidad que usaremos es la de Shapiro-Wilk y el Sig. es 0.44 y 0.484 ambos mayores

a 0.05, indicando que tiene una distribución normal paramétrica, por tal motivo se procede a usar la correlación de Pearson para todas las correlaciones que se mencionen de aquí en adelante.

### Resultados del objetivo general:

En la determinación de la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia del distrito José Leonardo Ortiz de Chiclayo, tenemos lo siguiente:

**Tabla 16**

*Nivel de relación entre gestión escolar y liderazgo transformacional*

		Liderazgo transformacional	Gestión escolar
Liderazgo transformacional	Correlación de Pearson	1	,759*
	Sig. (bilateral)		,011
	N	10	10
Gestión escolar	Correlación de Pearson	,759*	1
	Sig. (bilateral)	,011	
	N	10	10

Nota: \*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (2022).

Según los datos presentados, se evidencia que  $\rho$  es de 0,759, lo que indica un vínculo positivo y alto. Además,  $\alpha$  es de 0,011, lo cual es menor que 0,05, lo que señala que es estadísticamente significativa. Esto respalda la hipótesis general de que existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar.

### Resultados de los objetivos específicos:

#### Objetivo específico 1:

En la determinación de la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión gestión administrativa de la variable gestión escolar tenemos lo siguiente:

**Tabla 17**

*Nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión gestión administrativa*

		Liderazgo Transformacional	Gestión Administrativa
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	1	,554
	Sig. (bilateral)		,0097
	N	10	10
Gestión Administrativa	Correlación de Pearson	,554	1
	Sig. (bilateral)	,0097	
	N	10	10

Fuente: Elaboración propia (2022).

De acuerdo a los resultados, la correlación Pearson es 0,554, señala una correlación moderada y positiva; y al mismo tiempo  $\alpha$  es 0.0097 siendo menor que 0,05; señalando con esto que la relación es significativa, probándose con esto la hipótesis del *liderazgo transformacional* y la *gestión administrativa* se relacionan de manera directa y es significativa.

### Objetivo específico 2:

En la determinación de la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión gestión pedagógica y académica de la variable gestión escolar se tiene lo siguiente:

**Tabla 18**

*Nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión gestión pedagógica y académica*

		Liderazgo Transformacional	Gestión Pedagógica
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	1	,570
	Sig. (bilateral)		,0451
	N	10	10
Gestión Pedagógica	Correlación de Pearson	,570	1
	Sig. (bilateral)	,0451	
	N	10	10

Fuente: Elaboración propia (2022).

De acuerdo a los resultados de la tabla 17, se observa que la correlación de Pearson es 0.570, señala una correlación moderada y positiva y  $\alpha$  es 0.0451 siendo menor a 0.05, señalamos con esto que la relación es significativa, probándose con esto la hipótesis del liderazgo transformacional y la gestión pedagógica y académica se relacionan de manera directa y es significativa.

### Objetivo específico 3:

En la determinación de la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión gestión comunitaria de la variable gestión escolar tenemos lo siguiente:

**Tabla 19**

*Nivel de relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión gestión comunitaria*

		Liderazgo Transformacional	Gestión Comunitaria
Liderazgo Transformacional	Correlación de Pearson	1	,390
	Sig. (bilateral)		,265
	N	10	10
Gestión Comunitaria	Correlación de Pearson	,390	1
	Sig. (bilateral)	,265	
	N	10	10

Fuente: Elaboración propia (2022).

De acuerdo a los resultados de la tabla 18, se tiene que la correlación de Pearson es 0.39, señala una correlación baja y positiva donde  $\alpha = 0.265$  siendo mayor a 0.05, señalamos con esto que la relación no es significativa, no probándose con esto la hipótesis del liderazgo transformacional y la gestión comunitaria, ya que, se relacionan de manera baja, directa y no es significativa.

### 5.3 Análisis y discusión de los resultados

Con respecto a los resultados de la variable liderazgo transformacional, tenemos que en los niveles de las dimensiones de liderazgo transformacional tenemos que en el liderazgo idealizado la mayoría se concentra en el nivel medio con el 50%, de ahí le sigue el nivel bajo con un 30% y por último el nivel alto con un 20%; el liderazgo inspiracional sigue el mismo patrón que el anterior; el liderazgo intelectual existe un empate en el nivel bajo y medio con un 40% cada uno y un 20 en el nivel alto y por ultimo liderazgo individualizado el 50% se concentra en nivel bajo, le sigue con un 40% el nivel medio y nivel alto solo tiene un 10%. Tomando en consideración la población total que son de 9 profesores y 1 director del Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo.

Vemos que la mayoría en todas las dimensiones se ubican en el nivel medio, y vemos que son puntos a tener en cuenta para la mejora de gestión educativa en todos sus aspectos, puesto que en el liderazgo idealizado se desarrollan capacidades de dedicación, lealtad, creatividad y anhelos (Alqatawenah, 2018, p.18; Rao, 2018, p. 6) que en unión a los principios morales y éticos que señalan Díaz y Quiñones (2018), apoyarán a la mejora de la gestión; lo mismo ocurre en el liderazgo inspiracional en la que debe haber una comunicación asertiva, pensando en el futuro, logro del trabajo cooperativo que lleven a todos los colaboradores a conseguir los objetivos de la institución (Villalobos, 2017, p. 15); y finalmente en el liderazgo intelectual se prioriza de forma estratégica dar solución a los conflictos dentro del contexto de la Institución Educativa registrando procedimientos con gran innovadora creatividad que estimulan el cumplimiento de los objetivos y la toma de decisiones (Al-Husseini et al., 2019, p. 5).

Con respecto al resultado general de la variable liderazgo transformacional vemos que el 100% se encuentra en el nivel medio, tomando en consideración la población total que son de 9

profesores y 1 director del Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo, indicadores que muestran a la vez fortalezas y debilidades con respecto a esta variable, es decir, no se encuentran los trabajadores en un nivel alto de liderazgo transformacional, pero tampoco se encuentran en un nivel bajo, lo que nos permitirá establecer mecanismos ni tan sencillos ni complicados para revertir estos resultados mediante el trabajo de talleres de sensibilización y capacitación para lograr mejorar el nivel de los trabajadores en esta variable educativa y laboral importante.

Con respecto a los resultados de la variable gestión escolar, vemos en primer lugar lo que se encontró en las dimensiones de gestión escolar, así tenemos que en la gestión pedagógica y académica el 50% se concentra en el nivel medio, el 30% en el nivel bajo y culmina con el 20% en el nivel alto; la gestión comunitaria y la gestión administrativa vemos que se repite el mismo patrón de la dimensión antes mencionada. Tomando en consideración la población total que son de 9 profesores y 1 director del Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo.

Vemos que en esta variable también la mayoría se ubica en el nivel medio, por tanto, se evidencian limitaciones en la mismas; al respecto Carrasco (2019) nos manifiesta como algunas de las dimensiones de la gestión escolar a la dimensión administrativa, pedagógica y comunitaria, que si son llevadas a cabo de manera eficaz, eficiente y consistente apoyan directamente al desarrollo de la calidad educativa (p. 34). En la dimensión administrativa debe estar orientada a promocionar el mejoramiento de las I.E, diseñando, organizando, desarrollando y evaluando su cultura organizacional (Herrera-Meza, 2017, p. 166). Es así que la misión y visión permita darle su papel a cada uno de los que integran la organización, por tanto, éstas deben ser formuladas de manera conjunta de manera objetiva pensando no sólo en el logro de objetivos estratégicos, si no

en el desarrollo de calidad de la Institución y de sus miembros que la conforman. En la dimensión pedagógica y académica debe ser conducida en primer lugar por el director que según su organización se reunirá con sus profesores para realizar la planificación, ejecución y evaluación de los aprendizajes de sus estudiantes teniendo en cuenta como base el contexto y las necesidades que han sido priorizadas y que merecen atención y mejora. Y por último en la gestión comunitaria, el director tiene que hacer un llamado a sus colaboradores para que contextualicen las situaciones problemáticas para así lograr mejoras interna y externa que les permitirá determinar objetivos, programas de mejora, realizar procesos y medir el resultado (Ari y Luisa, 2017, p. 296).

Con respecto a los resultados general de la variable gestión escolar tenemos que la mayoría se concentra en un 80% en el nivel medio, el 20% en el nivel alto y el 0% en el nivel bajo, situación que nos da cierta ventaja en que no todo es malo, por lo que se deben hacer reajustes para lograr o acercarnos en un 100% al nivel alto y esto se logrará con la integración de todos los estamentos para trabajar de manera conjunta y adecuada en primer lugar el Proyecto Educativo Institucional, y de igual manera ejecutarlo también de manera conjunta, procurando en los directivos, tal como lo señalan Andriani et al. (2018), manejar sus competencias que le permitan hacer una gestión asertiva en la conducción y control de los estados emocionales de sus trabajadores.

Con respecto a los resultados por objetivos específicos tenemos:

En la determinación de la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión gestión administrativa de la variable gestión escolar tenemos que de acuerdo a los resultados de la tabla 17, vemos que la correlación Pearson es 0,554, señala una correlación alta y positiva; y al mismo tiempo el Sig. bilateral es 0.0097 siendo menor que 0,05; señalando con esto que la relación es significativa, probándose con esto la hipótesis del Liderazgo Transformacional y la Gestión Pedagógica se relacionan de manera directa y es significativa.

Ya lo señalan Fernández y Quintero (2017) y Muali (2018) que el liderazgo transformacional está orientada a resultados dados en un mundo con gran complejidad y de cambios constantes tanto en el ámbito económico, social y tecnológico como factores que hacen frente a los retos de la globalización a nivel mundial, por lo que la gestión administrativa debe estar acorde a esa contextualización de desarrollo constante como por ejemplo estar al día no sólo con la infraestructura física si no también con la implementación en Tecnologías Informáticas Educativas que hoy día se han convertido en un recurso imprescindible en el logro de la calidad educativa, Por tanto ese liderazgo transformacional debe ir de la mano con la gestión administrativa.

En la determinación de la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión gestión pedagógica y académica de la variable gestión escolar tenemos lo siguiente, de acuerdo a los resultados de la tabla 18, vemos que la correlación de Pearson es 0.570, señala una correlación moderada y positiva; y al mismo tiempo el Sig. Bilateral es 0.0451 siendo menor a 0.05, señalamos con esto que la relación es significativa, probándose con esto la hipótesis del Liderazgo Transformacional y la Gestión Comunitaria se relacionan de manera directa y es significativa.

Al respecto Farahnak et al. (2019) agrega que liderar de manera transformacional constituirá la base donde se apoyen las transformaciones de la organización para crecer innovadoramente de manera acertada, esto permitirá que tanto los directores y los docentes sean conscientes que el trabajo pedagógico en aula implica permanente innovación en la planificación, ejecución y evaluación en el aprendizaje, más que en el mero proceso repetitivo que es emanado por el Ministerio de Educación que vemos no están obteniendo resultados óptimos, ya que han pasado más de veinte años de la reforma educativa desde los primeros resultados de la prueba PISA y hasta el momento no vemos resultados ya que todavía ocupamos los últimos lugares en la

mencionada evaluación. Por tanto, el liderazgo transformacional debe ir de la mano con la gestión pedagógica (p. 99).

En la determinación de la relación entre el liderazgo transformacional y la dimensión gestión comunitaria de la variable gestión escolar tenemos de acuerdo a los resultados de la tabla 19, vemos que la correlación de Pearson es 0.39, señala una correlación baja y positiva; y al mismo tiempo el Sig. Bilateral es 0.265 siendo mayor a 0.05, señalamos con esto que la relación no es significativa, probándose con esto la hipótesis del liderazgo transformacional y la gestión comunitaria se relacionan de manera baja y directa y no es significativa.

Vemos que es el único resultado en la que no se muestra relación entre el liderazgo transformacional y la gestión comunitaria, situación que aun así nos hace reflexionar que es una dimensión importante en la que debemos centrarle nuestra atención tan igual como las otras dimensiones.

Y con respecto al objetivo general, en la determinación de la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa en mención, tenemos los resultados de la tabla 16, en la que vemos que la correlación Pearson es 0,759, señala una correlación alta y positiva; y al mismo tiempo el Sig. bilateral es 0.011 siendo menor que 0,05; señalando con esto que la relación es significativa, probándose con esto la hipótesis general en que la el Liderazgo Transformacional y la Gestión Escolar se relacionan de manera directa y significativa.

Estos resultados son similares a los establecidos en algunos antecedentes como el de Choque (2020) que realiza el estudio sobre liderazgo transformacional y gestión administrativa en diversos centros educativos pertenecientes a la UGEL N° 06 de la localidad de Ate, y en sus resultados se menciona la presencia de altos niveles liderazgo transformacional en la gestión

administrativa, así también en los procedimientos de planificación organizacional, direccionalidad y controles.

Vargas (2019) quien realiza un estudio sobre liderazgo transformacional del directivo y el desenvolvimiento de los profesores en una I.E.T. en su investigación encontró relaciones positivas directamente con índices de 0,965 lo que indicarían que al aplicar un liderazgo transformacional se dan mejores desempeños en los maestros. Una conclusión menciona que la personalidad y las capacidades motivadoras favorecerán ambientes propicios para la transformaciones y compromisos que beneficiarán el aprendizaje del alumnado y de los entornos educativos.

Además, Carrasco (2019) realizó un estudio sobre el liderazgo transformacional y la gestión de los directivos en las instituciones educativas de la provincia de Cutervo. En uno de los resultados destacados de su investigación, encontró relaciones positivas significativas de 0.810 entre las variables analizadas. En resumen, al examinar estas premisas, se revela una conexión significativa entre ellas, lo que sugiere la necesidad de plantear propuestas relacionadas con un liderazgo transformacional que pueda catalizar cambios en la gestión de las instituciones.

Y por último Montenegro (2019), realizó un estudio acerca de la competencia para ejercer liderazgo al gestionar las I.E EBR en el distrito de Santa Cruz. En el mismo se precisaron como conclusiones que los procesos de gestión se evidenciaban problemas en las funciones directivas motivo por el cual se hace la propuesta del liderazgo para el mejoramiento de la gestión. Otra de su conclusión fue que el modelo de liderazgo abarca muchos beneficios en relación a la práctica directiva por competencias, resultando creativo en el desenvolvimiento de la función directiva.

## Conclusiones

**Primera:** Se ha logrado determinar que en efecto el liderazgo transformacional tiene relación directa, moderada y significativa con la dimensión gestión administrativa de la variable gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia del distrito José Leonardo Ortiz de Chiclayo, lo que se corrobora con el valor encontrado  $r$  de Pearson igual 0,554 y un sig. Bilateral igual 0,0097, siendo éste valor menor que 0,05 con lo que se prueba la hipótesis específica: existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional con la dimensión gestión administrativa de la variable gestión escolar.

**Segunda:** Se ha logrado determinar que en efecto el liderazgo transformacional tiene relación moderada, directa y significativa con la dimensión gestión pedagógica y académica de la variable gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia del distrito José Leonardo Ortiz de Chiclayo, lo que se corrobora con el valor encontrado  $r$  de Pearson igual 0,570 y un sig. Bilateral igual 0.0451, siendo éste valor menor que 0,05 con lo que se prueba la hipótesis específica: existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional con la dimensión gestión pedagógica y académica de la variable gestión escolar.

**Tercera:** Se ha logrado determinar que el liderazgo transformacional no tiene relación significativa con la dimensión gestión comunitaria de la variable gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia del distrito José Leonardo Ortiz de Chiclayo ya que el valor del Sig. Bilateral es 0,265, siendo este valor mayor que 0,05 con lo que no se prueba la hipótesis específica: existe una relación directa y significativa entre el liderazgo transformacional con la dimensión gestión comunitaria de la variable gestión escolar.

**Cuarta:** Finalmente en la determinación de la relación entre las variables liderazgo transformacional y la gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia del distrito José Leonardo Ortiz de Chiclayo, se encontró que tiene relación alta, directa y significativa, lo que se corrobora con el valor encontrado de  $r$  Pearson igual 0,759 y un sig. Bilateral igual 0,011, siendo este valor menor que 0,05 con lo que se prueba la hipótesis general del presente estudio: el liderazgo transformacional se relaciona de manera directa y significativa con la gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia del distrito José Leonardo Ortiz de Chiclayo.

### **Recomendaciones**

- ✓ Es importante reconocer al liderazgo transformacional en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia del distrito José Leonardo Ortiz de Chiclayo, como una buena alternativa de solución para resolver limitaciones de la gestión encontrada en la Institución Educativa.
- ✓ Planificar y aplicar talleres de liderazgo transformacional en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia del distrito José Leonardo Ortiz de Chiclayo, para mejorar la gestión escolar a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Reconocer las limitantes de los resultados encontrados de la gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia del distrito José Leonardo Ortiz de Chiclayo, para determinar estrategias que se puedan incluir en el PEI de la Institución Educativa.
- ✓ Considerando los resultados de la investigación es recomendable que el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia del distrito José Leonardo Ortiz de Chiclayo se trabaje en la mejora de la gestión escolar sobre todo en la dimensión administrativa y pedagógica.

## Referencias

- Al-Amin, M. (2017). Transformational leadership and employee performance mediating effect of employee engagement. *North South Business Review*, 7(2), 28-40.
- Al-Husseini, S., El Beltagi, I. and Moizer, J. (2019). *Transformational leadership and innovation: the mediating role of knowledge sharing amongst higher education faculty*. *International Journal of Leadership in Education*, 1–24. doi:10.1080/13603124.2019.1588381
- Alqatawenah, A. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Business: Theory and Practice*, 19, 17–24. doi:10.3846/btp.2018.03
- Álvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido. Buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid, España: Wolters Kluwer
- Andriani, S., Kesumawati, N., and Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Ari, S., y Luisa, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(3), 295-304. <http://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Ariguzo, V. Okoro, M. (2018) Liderazgo: un discurso teórico y empírico. *revista internacional de investigación y conocimiento innovador*. (3) 6. 58-67. [https://www.academia.edu/39622438/Leadership\\_A\\_Theoretical\\_and\\_Empirical\\_Discourse](https://www.academia.edu/39622438/Leadership_A_Theoretical_and_Empirical_Discourse)
- Banco Mundial (2018, noviembre 9). Gestión de la Educación. <https://www.bancomundial.org/es/topic/education/brief/education-management>

- Bass, B., y Avolio, B. (1994). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), 509–527. doi:10.1177/001316448904900302
- Ball, S. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. México: Paidós.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New York: Routledge.
- Bonnet, F., Pol, D., André, G., Georges, H., y Nana, S. (1995). *L' école et management*. Bruxellas. De Boeck-Wésmael.
- Buil, I., Martínez, E., and Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.06.014
- Burns, J. (1978). *Leaders*. Harper y Row, New York.
- Burns, J. (2004). *Transforming Leadership*. New York. Routledge. doi:10.1201/9780203735237
- Camacho, M. (2022). Qué es el liderazgo transformacional y sus características. *Factorial Blog*. <https://factorialhr.es/blog/liderazgo-transformacional/#que>
- Carrasco, J. (2019). *Liderazgo transformacional y gestión del director en instituciones educativas del distrito de Cutervo*. (Tesis de maestría, UCV). [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35897/Carrasco\\_SJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35897/Carrasco_SJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Casassus, J. (2002). Problemas de la gestión educativa en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B. *Em Aberto Brasilia*, 19, (75), p. 49-69. <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/2167/2136>.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Choque, M. (2020). *Liderazgo transformacional y gestión administrativa en las instituciones educativas de las redes 11,12 y 13 de la UGEL N°06 del distrito de Ate, 2019*. (Tesis de maestría, Universidad La Unión). [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3611/Maria\\_Tesis\\_Maestria\\_o\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/3611/Maria_Tesis_Maestria_o_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Concytec (2018). *Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica - Reglamento Renacyt*. [https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento\\_renacyt\\_version\\_final.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf)
- Corimayta, A. (2018). *Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa "Republica de México" 50023-Cusco*. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo). <https://hdl.handle.net/20.500.12692/26016>
- Cornejo, M. (2016). *Todos los secretos de la excelencia*. Caracas: editorial s.a de c.v
- De la Garza, D., Yllán, E., y Barredo, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, (23), 81. 30-43. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055767003>
- Díaz, J., y Quiñones, A. (2018). *Relación entre el liderazgo transformacional y la gestión educativa de una institución educativa parroquial, Florencia de Mora -2017* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Recuperado de

- [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11754/diaz\\_cj.pdf?sequence=](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/11754/diaz_cj.pdf?sequence=1)  
[1doi:10.1080/03057925.2019.1585757](https://doi.org/10.1080/03057925.2019.1585757)
- Eliyana, A., and Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Espinoza, G. (2006, julio 8). *Perfil de líder transformacional*. Gestipolis.  
<https://www.gestipolis.com/perfil-de-lider-transformacional/>
- Farahnak, L., Ehrhart, M., Torres, E., & Aarons, G. (2019). The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(1), 98-111.  
[doi:10.1177/1548051818824529](https://doi.org/10.1177/1548051818824529)
- Fernández, C., y Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.  
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/22498/22202>
- Fuentes-Pérez, M. (2019). Liderazgo en justicia social, ingrediente indispensable para la gestión escolar incluyente. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 14(1).  
[https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=139996518&lang=es  
&site=eds-live](https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=139996518&lang=es&site=eds-live)
- Gálvez, R. (2018). *Modelo de Gestión Estratégico Basado en el Liderazgo Transformacional para Mejorar el Clima Institucional del Personal de la Institución Educativa N° 10075–Pampa la Victoria–Pátapo–Lambayeque 2015*. (Tesis doctoral, Universidad César Vallejo).  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/31707>

- Ganga, F., Villegas, F., Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2016). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: El caso de un colegio en el norte de Chile. *Interciencia*, 41(9), 596-604.  
[mailto:http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=1726357&pid=S2313-2957201700030000700008&lng=es](mailto:http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=1726357&pid=S2313-2957201700030000700008&lng=es)
- García, R., Fuentes, J., Mursulí, F., y Madrigal, A. (2018). Liderazgo transformacional en la educación universitaria. Universidad Politécnica Territorial del Oeste del estado Sucre, Venezuela. *Revista UNIANDES Episteme*, 5(3), 210-224.
- Gómez, L. y Macedo, J. (2011). Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI. *Investigación educativa*, 14, (26), pp. 39-49.  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/4179/3336>
- Gómez-Yepes, R. (2010). Calidad educativa: más que resultados en pruebas estandarizadas. *Educación y Pedagogía*, 38, 75-89.  
[http://www.humanas.unal.edu.co/iedu/files/4714/3351/6065/Gomez\\_2004.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/iedu/files/4714/3351/6065/Gomez_2004.pdf)
- Guevara, C. (2019). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral en la piladora de arroz el Marañón E.I.R.L Lambayeque, 2018* (Tesis de Licenciatura, Universidad Señor de Sipán).  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6665/Guevara%20Torres%20Claudia%20Ivette.pdf?sequence=1>
- Haj, S. y Jubran, A. (2016). The Extent of Principals' Application of the Transformational Leadership and its Relationship to the Level of Job Satisfaction among Teachers of Galilee Region. *Journal of Education and Practice*, 7 (11), 114-119. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1099552.pdf>

- Hater, J., and Bass, B. (1988). Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695–702. doi:10.1037/0021-9010.73.4.695
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da costa, S., y Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 135-143.  
[mailto:http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=1726362&pid=S2313-2957201700030000700010&lng=es](mailto:http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=1726362&pid=S2313-2957201700030000700010&lng=es)
- Hernández-Cruz, T., Gordillo-Vargas, D., y López-Lemus, J. (2018). Estilos de liderazgo y su influencia con el emprendimiento: una perspectiva entre México y Colombia. *Revista Jóvenes en la Ciencia “Verano de la Investigación Científica”* 4 (1), p 1.  
<http://repositorio.ugto.mx/handle/20.500.12059/5381>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México. Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- Herrera-Meza, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio Documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Pedagogía*, 38, (102), pp. 164-194.  
<mailto:http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=d1e2ab08-a427-4c64-b6f8-659b499e5c55%40pdc-v-sessmgr02>
- Hesar, A., Seyed Abbaszadeh, M., Ghalei, A., & Ghalavandi, H. (2019). Investigating the Relationship between Transformational Leadership Style and Organizational Identity of Faculty Members in the State Universities of West Azerbaijan Province, Iran. *Serbian Journal of Management*, 14(1), 157–176.

- <https://search.proquest.com/openview/24eb4531ddfed8ebf3ce8d75a1b706ec/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4464512>
- House, R. (1976). *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. Working Paper Series 76-06. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf>
- Inga, Y., y Sayaverde, J. (2018). *Relación entre liderazgo transformacional y motivación del personal profesional del CS Pósope Alto-2018*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). <https://hdl.handle.net/20.500.12692/33481>
- Körösényi, A., and Patkós, V. (2017). Variations for inspirational leadership: The incumbency of Berlusconi and Orbán. *Parliamentary Affairs*, 70(3), 611-632.
- Macías, R., & Ramírez, A. (2015). Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la República de Ecuador. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa*, 3(2), 109-120. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/319621175>
- Maraboto, J. (2021). *Liderazgo transformacional “El modelo que requieren las organizaciones para enfrentar los desafíos de la pandemia”*. <https://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/jose-manuel-maraboto-liderazgo-transformacional/>
- Martínez, J. (2013). *Formato para construir referencias documentales bajo el sistema “Harvard”*. México: Universidad Iberoamérica. <http://www.geiuma-oax.net/sam/formatoprovisionapararefedoc.pdf>
- Martins, F., Cammaroto, A., Neris, L., & Canelón, E. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas*

- en *Educación*", 9 (2), 1-27. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713058008>
- Mauli, J. (2018). *Liderazgo transformador y su relación con la gestión administrativa de la calidad del colegio experimental de aplicación \_ UNE* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle).  
mailto:[http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1373/TM\\_CE-Ge\\_3212\\_M1 - Mauli Romero.pdf?sequence=1](http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1373/TM_CE-Ge_3212_M1_Mauli_Romero.pdf?sequence=1)
- Mekpor, B., and Dartey-Baah, K. (2017). Leadership styles and employees' voluntary work behaviors in the Ghanaian banking sector. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Mendoza, M., y Ortiz, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XIV (1), 118 - 134.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90900107>
- MINEDU, (2014). *Fascículo de Gestión Escolar centrada en los aprendizajes; Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú.
- Ministerio de Educación del Perú. (2019). Resolución Viceministerial N° 034-2019-MINEDU. Publicada en el Diario Oficial *El Peruano* del 22 de febrero de 2019. Perú.
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). D.S. N° 011-2012-MINEDU. Publicada en el Diario Oficial *El Peruano* del 07 de julio de 2012. Perú.
- Money, O. (2017). Effectiveness of Transformational Leadership Style in Secondary Schools in Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 8 (9), 135-140.  
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1138836.pdf>

- Montenegro, M. (2019). *Modelo de liderazgo directivo por competencias para la gestión educativa en educación básica regular en la provincia de Santa Cruz-Cajamarca-2019*. (Tesis de Doctorado, Universidad Cesar Vallejo) <mailto:https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43418>
- Morales, P. (2021). *Modelo de liderazgo para mejorar la gestión educativa del Colegio Manuel Antonio Rivas, Chiclayo*. (Tesis doctoral, Universidad César Vallejo). <https://hdl.handle.net/20.500.12692/74378>
- Murali, S., Pugazhendhi, S., and Muralidharan, C. (2016). Modelling and investigating the relationship of after sales service quality with customer satisfaction, retention and loyalty - A case study of home appliances business. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 30(1), pp 67-83. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_nlinks&pid=S2007-7858202100010008500028&lng=en](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S2007-7858202100010008500028&lng=en)
- Muterera, J., Hemsworth, D., Baregheh, A., and García, B. (2018). The Leader–Follower Dyad: The Link Between Leader and Follower Perceptions of Transformational Leadership and Its Impact on Job Satisfaction and Organizational Performance. *International Public Management Journal*, 21(1), 131–162. doi:10.1080/10967494.2015.1106993
- Ong, M., Mayer, D., Tost, L., and Wellman, N. (2018). When corporate social responsibility motivates employee citizenship behavior: The sensitizing role of task significance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 44 –59.
- Pérez-Ortega, G., Jiménez-Valdés, G., Romo-Morales, G. (2019). Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de las instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad del departamento de Antioquia. *En entramado. Enero - Junio, 2017*. 13,(1), p. 48-61 <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25137>

- Pestana, Tortoza, Díaz y Rodríguez (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 9(2), 1-27. <https://www.redalyc.org/pdf/447/44713058008.pdf>
- Purisaca, P., y Sobrino, A. (2017). *Liderazgo transformacional para mejorar la Gestión Educativa en la IEP CEIBOS-Chiclayo*. (Tesis doctoral, Universidad César Vallejo). <https://hdl.handle.net/20.500.12692/18823>
- Quintana-Torres, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: una relación dinámica. *Educación y Educadores* 21(2), 259-281. doi: 10.5294/edu.2018.21.2.5. <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=d1e2ab08-a427-4c64-b6f8-659b499e5c55%40pdc-v-sessmgr02>
- Ramírez, A., Ramírez, R., y Calderón, E. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista: CE Contribuciones a la Economía*. ISSN: 1696-8360. URI: <http://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>.
- Rao, M. (2018). A blueprint to build ethical leadership globally: Examples and illustrations. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(1), 4.
- Real Academia Española (2014). *Diccionario de la lengua española* (23a ed.).
- Reveco, O. (Agosto de 2004). *Participación de las familias en la educación infantil latinoamericana*. Santiago, Chile: Trineo S.A.
- Rodríguez, C. (2020). *El liderazgo transformacional y su relación con el clima institucional de los Guaguas Centro del sector norte de Quito*. (Tesis de Maestría, Universidad Central del Ecuador). <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/22954>

- Rojas, C., & Niebles, W. (2020). Gestión administrativa sustentable de los sistemas integrados de gestión en los servicios de salud. *Revista Espacios*, 41(1). <http://www.revistaespacios.com/a20v41n01/a20v41n01p06.pdf>
- Salas-Vallina, A., Simone, C., and Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden. *UNIrevista*, 1(3), 1-12. [https://www.researchgate.net/publication/228430053\\_El\\_liderazgo\\_transformacional\\_Modelo\\_para\\_Organizaciones\\_Educativas\\_que\\_Aprenden](https://www.researchgate.net/publication/228430053_El_liderazgo_transformacional_Modelo_para_Organizaciones_Educativas_que_Aprenden)
- Sotteccani, K. (2017). *Liderazgo transformacional del directivo y relaciones interpersonales en docentes de la Red 03, Ugel 05, San Juan de Lurigancho 2017*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10846/Sotteccani\\_AK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/10846/Sotteccani_AK.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Tutivén, S. (2018). *La gestión educativa como factor asociado en la eficacia del clima organizacional en el Colegio Fiscal Compensatorio “31 de Octubre” del cantón Samborondón, provincia del Guayas*. (Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar). <http://hdl.handle.net/10644/6376>
- Ullah, I., Hameed, R., Kayani, N., and Fazal, Y. (2019). CEO ethical leadership and corporate social responsibility: Examining the mediating role of organizational ethical culture and intellectual capital. *Journal of Management & Organization*, 1-21.

- Vargas, T. (2019). *Liderazgo transformacional del director y desempeño docente en la I.E.T. Pedro E. Paulet Mostajo, Huacho 2019*. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo).  
<mailto:https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51136>
- Vera, C. (2018). *"Investigación exploratoria de liderazgo transformacional en asociaciones civiles con fines socioeducativos domiciliadas en la Ciudad de México"*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de México).  
<https://repositorio.unam.mx/contenidos/83139>
- Villalobos, S. (2017). *Liderazgo transformacional y gestión administrativa según el personal administrativo del Hospital Sergio Bernales - Lima, 2016*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo).  
[mailto:http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7426/Villalobos\\_CSJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](mailto:http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/7426/Villalobos_CSJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- World Bank. (2018). Learn to make the promise of education a reality. *Flagship Publication of the World Bank Group*. doi: 10.1596.
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson Prentice Hall.  
<file:///C:/Users/saidj/Downloads/Liderazgo%20en%20equipos%20y%20decisiones%20de%20grupo.pdf>

## **Anexo**

## Anexo 01: Cuestionario sobre liderazgo transformacional

### I. Introducción:

Estimado(a) docente, el presente cuestionario, tiene por finalidad recoger información relevante sobre el liderazgo transformacional del director en su Institución Educativa. Las respuestas son anónimas, por lo que se pide responder con sinceridad, no hay respuestas correctas o incorrectas.

**II. Instrucciones:** A partir de las proposiciones que se muestran en el cuestionario, marque con un aspa (X), en el casillero que corresponde, calificando la frecuencia en que cada situación es realizada por el director de su Institución Educativa, teniendo en cuenta los siguientes valores.

Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

N°	Dimensiones	Ítems	ESCALA			
			0	1	2	3
1	Liderazgo idealizado	- Analiza las diferentes opiniones y la crítica de los demás, con la finalidad de mejorar la institución educativa.				
2		- Hay disposición para mantener informada a los diferentes estamentos de la comunidad educativa.				
3		- Es asertivo para afrontar los diferentes problemas y conflictos que se suceden dentro y fuera de la Institución.				

4		- Su conducta es intachable honesta y sincera.				
5		- Promueve la identidad en la Institución Educativa, con el ejemplo el mismo que es asumido por los trabajadores de la institución.				
6		- Es coherente con lo que dice y con lo que hace.				
7		- Sus acciones para la mejora de la I.E, están por encima de sus intereses personales.				
8	Liderazgo inspiracional	- Promueve y participa en redes de alianzas estratégicas, dentro y fuera de la institución educativa.				
9		- Tiene habilidades para conseguir apoyo de las personas en el logro los objetivos institucionales				
10		- Es perseverante en la consecución de los objetivos de la institución.				
11	Liderazgo intelectual	- Es estricto, pero mantiene comportamiento agradable en el trato con los trabajadores y estudiantes.				
12		- Promueve, motiva y estimula al desarrollo innovador en la I.E.				

13		- Se preocupa y participa de las soluciones de los problemas de la I.E.				
14		- Promueve y ayuda en el desarrollo de proyectos innovadores en la I.E.				
15		- Promueve el intercambio de experiencias innovadoras con otras I.E.				
16	Liderazgo individualizado	- Se hace entender en la exposición de sus propuestas.				
17		- Es empático, pues comprende los sentimientos y necesidades de sus colaboradores				
18		- Reconoce en público el trabajo bien realizado				
19		- Está permanentemente al día de los las necesidades que surjan en los diferentes estamentos de la institución como docentes, estudiantes y padres de familia, para estar presto a brindar su apoyo.				
20		- Reconoce permanentemente a su personal cuando realiza un buen trabajo.				

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 02: Cuestionario sobre la gestión escolar

### I. Introducción:

Estimado(a) docente, el presente cuestionario, tiene por finalidad recoger información relevante sobre la gestión escolar del director en su Institución Educativa. Las respuestas son anónimas, por lo que se pide responder con sinceridad, no hay respuestas correctas o incorrectas.

- II. Instrucciones:** A partir de las proposiciones que se muestran en el cuestionario, marque con un aspa (X), en el casillero que corresponde, calificando la frecuencia en que cada situación es realizada por el director de su Institución Educativa, teniendo en cuenta los siguientes valores.

Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

N°	Dimensiones	Ítems	ESCALA			
			0	1	2	3
1	Gestión administrativa	- Se planifican permanentemente los ingresos y egresos los bienes y servicios en la institución educativa.				
2		- Se gestiona periódicamente los recursos financieros y físicos necesarios, para el desarrollo del servicio educativo.				
3		- Se planifican los recursos que recaudan la institución para destinarlos a la adquisición de medios y materiales pedagógicos.				
4		- Se diseñan e implementa periódicamente proyectos productivos, que generen recursos económicos, para garantizar la				

		sostenibilidad del servicio educativo prestado.				
5		- Se informa de manera periódica y oportuna, a la comunidad educativa, el manejo de los recursos financieros y materiales de la institución educativa.				
6		- Se actualiza anualmente la propuesta pedagógica y es diversificada de acuerdo a los estilos y ritmos de aprendizaje de los estudiantes.				
7	Gestión pedagógica y académica	- Las programaciones anuales se estructuran según competencias, capacidades e indicadores de logro diversificados en base al Programa Curricular establecido en el MINEDU.				
8		- Se ejecutan los aprendizajes utilizando estrategias activas y herramientas tecnológicas de acuerdo al contexto y coyuntura en la que se vive en el desarrollo de los procesos pedagógicos.				
9		- Previa coordinación con su plana docente, realiza de forma oportuna y pertinente acciones de monitoreo a las actividades de los procesos que se desarrollan en la institución educativa.				

10		- Se logran resultados según la misión y visión planteada en el PEI				
11		- Se integra la participación de los padres de familia para ponerlos al día la forma en que se va a desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje de acuerdo al contexto y la coyuntura.				
12	Gestión comunitaria	- Se desarrolla capacitación y talleres con padres de familia para fortalecer el aprendizaje de los estudiantes.				
13		- Se integra a la comunidad educativa para informar el logro de los aprendizajes				
14		- Promueve alianzas interinstitucionales y/o comunitarias, para alcanzar los objetivos de la institución educativa.				
15		- Desarrolla actividades de promoción a la comunidad, para garantizar la permanencia de los estudiantes.				

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 03: Formato de validación de juicio de expertos

#### Validación de juicio de experto del instrumento de investigación

##### Datos Generales

##### 1.1. Nombres y apellidos del informante:

Luis Montenegro Camacho

##### 1.2. Institución donde labora:

Universidad Cesar Vallejo.

##### 1.3. Título de la investigación:

Liderazgo transformacional y su relación con la gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo, 2022.

##### 1.4. Nombre de los instrumentos motivo de Evaluación:

Cuestionario 1 sobre liderazgo transformacional

Cuestionario 2 sobre la gestión escolar

**Nota:** Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)
----------------	-------------	-----------	---------------	---------------

**Aspectos de validación:** Cuestionario 1 sobre liderazgo transformacional

Indicadores	Criterios	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Observaciones
		1	2	3	4	5	
Claridad	El cuestionario está formulado con un lenguaje apropiado				X		
Objetividad	Se expresa en conductas observables				X		
Actualidad	Se adecua al enfoque teórico desde la					X	

	perspectiva de la investigación						
Organización	Existe organización lógica entre sus ítems				X		
Competencia	Comprende los aspectos inevitables en cantidad y calidad					X	
Intencionalidad	Es adecuado para valorar las dimensiones temáticas de la investigación					X	
Estabilidad	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación				X		
Coherencia	Existe relación entre las variables y los indicadores				X		
Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación					X	
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					X	

**Aspectos de validación:** Cuestionario 2 sobre la gestión escolar.

Indicadores	Criterios	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Observaciones
		1	2	3	4	5	
Claridad	El cuestionario está formulado con un lenguaje apropiado					X	
Objetividad	Se expresa en conductas observables					X	
Actualidad	Se adecua al enfoque teórico desde la				X		

	perspectiva de la investigación						
Organización	Existe organización lógica entre sus ítems				X		
Competencia	Comprende los aspectos inevitables en cantidad y calidad				X		
Intencionalidad	Es adecuado para valorar las dimensiones temáticas de la investigación				X		
Estabilidad	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación					X	
Coherencia	Existe relación entre las variables y los indicadores					X	
Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación					X	
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación				X		

Instrucciones: Este instrumento, sirve para que el Experto Evaluador evalúe la pertinencia, eficacia del instrumento que se está validando, de acuerdo a su criterio y experiencia profesional. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

**Promedio de valoración cuestionario 1:** 45

**Promedio de valoración cuestionario 2:** 45

Chiclayo 19 de mayo del 2022

Nombres y Apellidos	Luis Montenegro Camacho	
Grado académico	Doctor	
Mención	Administración Educativa	

**Informe de validación del instrumento****Título de la investigación:**

Liderazgo transformacional y su relación con la gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo, 2022.

**Nombre del instrumento:**

Cuestionario de liderazgo transformacional en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo, 2022.

**Tesista: Br. María del Pilar Abad Bautista**

**Experto: Luis Montenegro Camacho. Dr. En Administración Educativa**

**Decisión:**

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

Observaciones: Apto para su aplicación

Aprobado:

SI

NO

Chiclayo, 19 de mayo de 2022



*Firma/DNI 16672474*

*Experto*

**Informe de validación del instrumento****Título de la investigación:**

Liderazgo transformacional y su relación con la gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo, 2022.

**Nombre del instrumento:**

Cuestionario de gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo, 2022.

**Tesista: Br. María del Pilar Abad Bautista**

**Experto: Luis Montenegro Camacho. Dr. En Administración Educativa**

**Decisión:**

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

Observaciones: Apto para su aplicación

Aprobado:

SI

NO

Chiclayo, 19 de mayo de 2022



*Firma/DNI 16672474*

*Experto*

## Validación de juicio de experto del instrumento de investigación

### Datos Generales

#### 1.1. Nombres y apellidos del informante:

Flor Campos Bustamante

#### 1.2. Institución donde labora:

Colegio “Divino niño del milagro” en ciudad Eten

#### 1.3. Título de la investigación:

Liderazgo transformacional y su relación con la gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo, 2022.

#### 1.4. Nombre de los instrumentos motivo de evaluación:

Cuestionario 1 sobre liderazgo transformacional

Cuestionario 2 sobre la gestión escolar

**Nota:** Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)
----------------	-------------	-----------	---------------	---------------

**Aspectos de validación:** Cuestionario sobre liderazgo transformacional

Indicadores	Criterios	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Observaciones
		1	2	3	4	5	
Claridad	El cuestionario está formulado con un lenguaje apropiado					X	
Objetividad	Se expresa en conductas observables				X		
Actualidad	Se adecua al enfoque teórico desde la perspectiva de la investigación				X		

Organización	Existe organización lógica entre sus ítems				X		
Competencia	Comprende los aspectos inevitables en cantidad y calidad					X	
Intencionalidad	Es adecuado para valorar las dimensiones temáticas de la investigación				X		
Estabilidad	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación				X		
Coherencia	Existe relación entre las variables y los indicadores					X	
Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación					X	
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					X	

**Aspectos de validación:** Cuestionario sobre la gestión escolar.

Indicadores	Criterios	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Observaciones
		1	2	3	4	5	
Claridad	El cuestionario está formulado con un lenguaje apropiado					X	
Objetividad	Se expresa en conductas observables					X	
Actualidad	Se adecua al enfoque teórico desde la perspectiva de la investigación				X		

Organización	Existe organización lógica entre sus ítems					X	
Competencia	Comprende los aspectos inevitables en cantidad y calidad					X	
Intencionalidad	Es adecuado para valorar las dimensiones temáticas de la investigación					X	
Estabilidad	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación					X	
Coherencia	Existe relación entre las variables y los indicadores					X	
Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación					X	
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					X	

Instrucciones: Este instrumento, sirve para que el Experto Evaluador evalúe la pertinencia, eficacia del instrumento que se está validando, de acuerdo a su criterio y experiencia profesional. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

**Promedio de valoración cuestionario 1:** 45

**Promedio de valoración cuestionario 2:** 43

Chiclayo 20 de mayo de 2022

Nombres y Apellidos	Flor Campos Bustamante	
Grado académico	Doctora	
Mención	Educación	

**Informe de validación del instrumento****Título de la investigación:**

Liderazgo transformacional y su relación con la gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo, 2022.

**Nombre del instrumento:**

Cuestionario de liderazgo transformacional en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo, 2022.

**Tesista: Br. María del Pilar Abad Bautista**

**Experto: Flor Campos Bustamante. Dra. en Educación**

**Decisión:**

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

OBSERVACIONES: Apto para su aplicación

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 20 de mayo de 2022



*Flor Campos*  
Dra. Flor Campos Bustamante  
SUB DIRECTORA

DNI 16629497

*Experto*

**Informe de validación del instrumento****Título de la investigación:**

Liderazgo transformacional y su relación con la gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo, 2022.

**Nombre del instrumento:**

Cuestionario de gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo, 2022.

**Tesista: Br. María del Pilar Abad Bautista**

**Experto: Flor Campos Bustamante. Dra. en Educación**

**Decisión:**

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

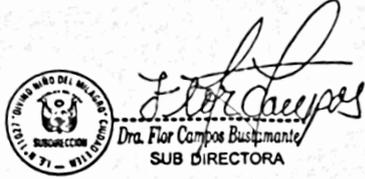
Observaciones: Apto para su aplicación

Aprobado:

SI

NO

Chiclayo, 20 de mayo de 2022



*Flor Campos*  
Dra. Flor Campos Bustamante  
SUB DIRECTORA

DNI 16629497

*Experto*

## Validación de juicio de experto del instrumento de investigación

### Datos Generales

#### 1.1. Nombres y apellidos del informante:

Ernesto Wenceslao Limonchi Falen

#### 1.2. Institución donde labora:

Universidad Cesar Vallejo.

#### 1.3. Título de la investigación:

Liderazgo transformacional y su relación con la gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo, 2022.

#### 1.4. Nombre de los instrumentos motivo de Evaluación:

Cuestionario 1 sobre liderazgo transformacional

Cuestionario 2 sobre la gestión escolar

**Nota:** Para cada pregunta se considera la escala de 1 a 5 donde:

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)
----------------	-------------	-----------	---------------	---------------

**Aspectos de validación:** Cuestionario 1 sobre liderazgo transformacional

Indicadores	Criterios	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Observaciones
		1	2	3	4	5	
Claridad	El cuestionario está formulado con un lenguaje apropiado				X		
Objetividad	Se expresa en conductas observables				X		
Actualidad	Se adecua al enfoque teórico desde la perspectiva de la investigación				X		

Organización	Existe organización lógica entre sus ítems				X		
Competencia	Comprende los aspectos inevitables en cantidad y calidad					X	
Intencionalidad	Es adecuado para valorar las dimensiones temáticas de la investigación					X	
Estabilidad	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación				X		
Coherencia	Existe relación entre las variables y los indicadores				X		
Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación					X	
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					X	

**Aspectos de validación:** Cuestionario 2 sobre la gestión escolar.

Indicadores	Criterios	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Observaciones
		1	2	3	4	5	
Claridad	El cuestionario está formulado con un lenguaje apropiado					X	
Objetividad	Se expresa en conductas observables				X		
Actualidad	Se adecua al enfoque teórico desde la perspectiva de la investigación				X		

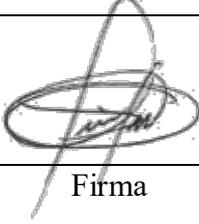
Organización	Existe organización lógica entre sus ítems					X	
Competencia	Comprende los aspectos inevitables en cantidad y calidad					X	
Intencionalidad	Es adecuado para valorar las dimensiones temáticas de la investigación				X		
Estabilidad	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación					X	
Coherencia	Existe relación entre las variables y los indicadores				X		
Metodología	La estrategia responde a la elaboración de la investigación				X		
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación				X		

Instrucciones: Este instrumento, sirve para que el Experto Evaluador evalúe la pertinencia, eficacia del instrumento que se está validando, de acuerdo a su criterio y experiencia profesional. Deberá colocar la puntuación que considere pertinente a los diferentes enunciados.

**Promedio de valoración cuestionario 1:** 44

**Promedio de valoración cuestionario 2:** 43

Chiclayo 19 de mayo de 2022

Nombres y Apellidos	Ernesto Wenceslao Limonchi Falen	 Firma
Grado académico	Doctor	
Mención	Administración Educativa	

**Informe de validación del instrumento****Título de la investigación:**

Liderazgo transformacional y su relación con la gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo, 2022.

**Nombre del instrumento:**

Cuestionario de Liderazgo transformacional en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo, 2022.

**Tesista: Br. María del Pilar Abad Bautista**

**Experto: Ernesto Wenceslao Limonchi Falen. Dr. En Administración de la Educación**

**Decisión:**

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

Observaciones: Apto para su aplicación

Aprobado:

SI

NO

Chiclayo, 19 de mayo de 2022



---

**Dr. Ernesto Wenceslao Limonchi Falen**  
**DNI N° 16522439**

**Informe de validación del instrumento****Título de la investigación:**

Liderazgo transformacional y su relación con la gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo, 2022.

**Nombre del instrumento:**

Cuestionario de gestión escolar en el Centro de Educación Básica Alternativa 10878 Pedro Pablo Atusparia de Chiclayo, 2022.

**Tesista: Br. María del Pilar Abad Bautista**

**Experto: Ernesto Wenceslao Limonchi Falen. Dr. En Administración de la Educación**

**Decisión:**

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad.

Observaciones: Apto para su aplicación

Aprobado:

SI

NO

Chiclayo, 19 de mayo de 2022



---

**Dr. Ernesto Wenceslao Limonchi Falen**

**DNI N° 16522439**

**Experto**